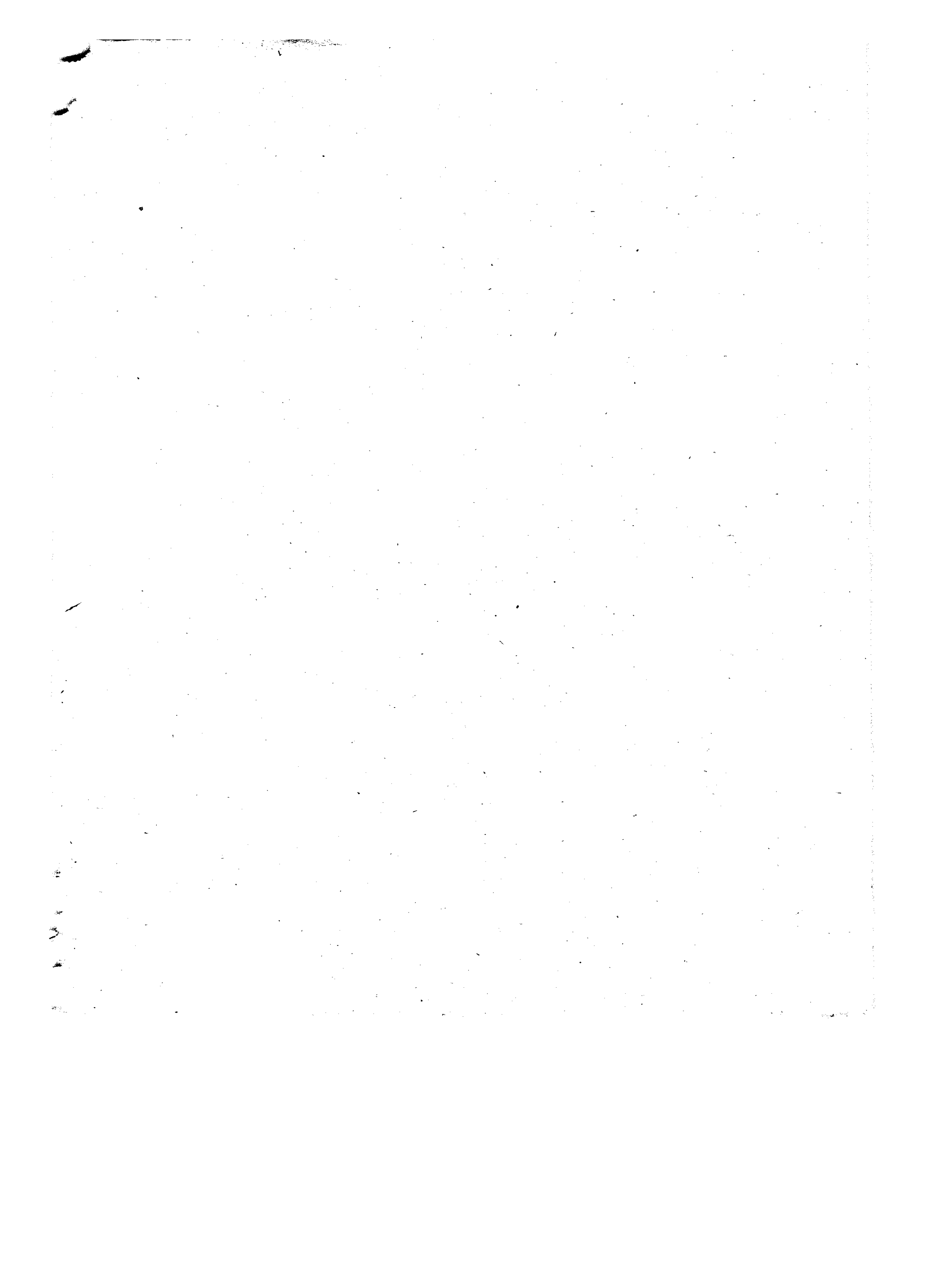
قراءات في إدارة التسويق
بين
النظرية والتطبيق

مع الإشارة إلى التسويق التنافسي والتعاوني

دكتور/ كمال حمدي أبو الخير
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس
وعميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

١٩٩٨

الناشر : مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العيني - القاهرة



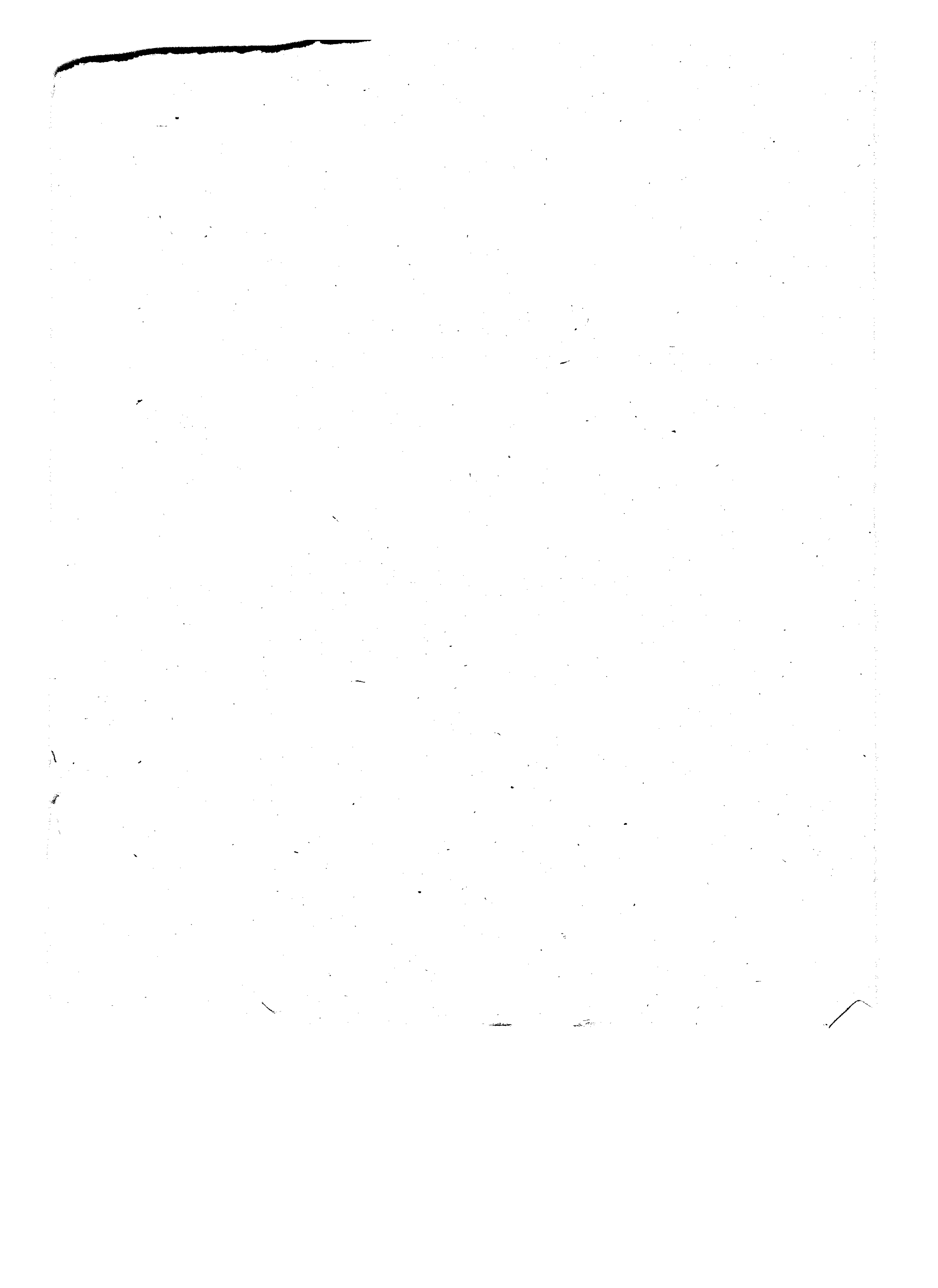
بسم الله الرحمن الرحيم

" الأسَواقُ موائدُ اللهِ تعالى
فمن أتاها أصاب منها "

حديث شريف

" لا يقْعُدَنَّ أَحَدُكُم في داره ويقولُ
اللهم أرزُقْني وقد علم أن السماء
لا تُمْطر ذهباً ولا فضة "

عمر بن الخطاب
رضي الله عنه





Dr. Kamal Hamdy Aboul-Kheir

"For an Outstanding Contribution to

the Study of Business and Commerce"

MEN OF ACHIEVEMENT

Published by the International Biographical Centre

Cambridge, England, 1990/1991





ABUL KHEIR, Kamal Hamdy, born in Cairo, U.A.R., on 16 December 1922. Profession: University Dean and Professor. Married one child: Education: B.Com., Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1943–47; Postgraduate Diploma in Organization and Management, ibid., 1952–53, in Marketing, 1953–54, in Stock-Exchange Studies in Cotton, 1954–55; Ph.D., Organization and Management of Cooperatives, 1960.

Appointments held: Member of Staff, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1948; currently Professor, Business Administration Department, ibid.; Consultant, Presidential Bureau for Economic Research, 1961; Dean, Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, 1961; Member, Supreme Council for Reorganization of the Cooperative Movement, 1968; Consultant to the Cooperative Committee, Central Committee of the Arab Socialist Union; Member, Higher Cooperative Supreme Councils of Agriculture, Consumer, and Producer. Books published: (university textbooks) Principals of Organization and Management, 1961; The Development of the Cooperative Movement in the U.A.R., 1962; Consumers Cooperation, 1964; Comparative Cooperative Systems in Many Lands, 1967; Cooperative Organization, 1969; Towards New Cooperative Structure, 1970; The Development of Cooperative Thought, 1970; Cooperative Application in Great Britain, 1970; (published by Al-Ahram Economic Review) Towards a Clean Cooperative Movement, 1964; Towards Sound Cooperative Movement, 1966 (issued by the President's Office for Economic Research) The Cooperative Movement in the United Kingdom, 1962; The Role of Cooperative Organization in the National Economy (U.A.R.), 1962. Contributor to professional journals and newspapers.

Professional affiliations: Egyptian Society for Cooperative Studies (Vice-Chairman, 1962); Congress of the Arab Socialist Union. Address: Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, El-Monira, Cairo, U.A.R.

بالرجوع الى القاموس الدولى بعنوان « أبرز ٢٠٠٠ من علماء العالم Two Thousand Men of Achievement الصادر فى عام ١٩٧١ ، تقول مقدمته :

أن أسماء العلماء الذين تضمنهم هذا القاموس هم الصفوة الممتازة من أبرز علماء العالم تقدما وعطاءا ... وأن اسماءهم تعتبر أكثر أسماء علماء العالم دورانا على ألسنة الناس والمجتمعات ، على الصعيد المحلي والدولى ، وأن الوثائق تتضمن نشاطهم وجهدهم تظل محفوظة على مر العصور فى أرشيف « ميلروز Melrose » بلندن ودارتماوث Dartmouth وهو الثغر الذى هاجر منه الآباء والأجداد الانجليز فى عام ١٦٢٠ من انجلترا الى العالم الجديد .

عنوان المراسلات مع القاموس الدولى :

All communications to : Two Thousand Men of Achievement, Artillery Mansions, Victoria Street, London S.W.I., England

ورد اسم الدكتور كمال حمدى أبو الخير فى هذا القاموس فى الصفحة رقم (٢)

بعض أوجه نشاط
الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- تدرج في مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ في كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الأستاذية ، ومازال إستاذاً بها حتى الآن..
- كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال أسبوعي منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن.
- تولى أمانة ثم عمادة المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية منذ إنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن.
- رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التي تملك المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاوني ، المركز التعاوني للثقافة وتنمية المجتمع ، قصر التعاون للمؤتمرات ، الملتقى العلمي التعاوني للتنمية البشرية بجنوب سيناء ، المركز التعاوني للحاسب الآلي ونظم المعلومات ، مدرسة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، تحت الإنشاء " متحف التعليم التعاوني " .
- رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الإستعلامات بذلك.
- عضو نقابة الصحفيين.
- نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي منذ عام ١٩٧٦ وأعيد إنتخابه في أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وإنتخبته اللجنة الإقتصادية في نفس العام نائباً لرئيسها.
- عضو اللجنة المركزية للحلف التعاوني ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية.
- عمل مستشاراً لجامعة الدول العربية في الشئون الإجتماعية والتعاونية والإدارية.
- شغل عضوية مجالس إدارة الإتحادات التعاونية المركزية للتعاون الإستهلاكي والإنتاجي والإسكاني والزراعي.
- تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاوني الإستهلاكي الأول عام ١٩٨٠.
- عضو في المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومي للتنمية الإجتماعية والخدمات وعضو شعبتي الحكم المحلي والتنمية الإدارية).
- عضو المجلس الأعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين.
- عضو مجلس إدارة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية.
- رئيس المؤتمر الدولي الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي سنة ١٩٨٢.

* رأس مؤتمر الإصلاح الزراعي بصوفيا الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي بالتنسيق مع الإتحاد التعاوني في بلغاريا سنة ١٩٨٣.
* إختير خبيراً بالهيئة الإستشارية التعاونية الكندية التي تضم أبرز علماء وخبراء الحركة التعاونية في عام ١٩٨٤.
* رأس الندوة الدولية لإدارة التنظيمات التعاونية في الدول العربية التي نظمها المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع إتحاد رايفيزن العالمي.
* عضو مجلس إدارة صندوق تمويل المساكن – وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة وإستصلاح الأراضي سنة ١٩٨٥.
* عمل رئيساً للجنة الإستشارية الدائمة للأمانة العامة للإتحاد التعاوني العربي سنة ١٩٨٥.
* أسهم في العمل السياسي ، حيث أختير عضواً في المؤتمر القومي للقوى الشعبية.
* وأميناً للمكتب التنفيذي بكلية التجارة جامعة عين شمس.
* وأميناً لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التي تشكل مجلس إدارتها من عمداء الكليات الجامعية ١٩٦٤.
* وعضواً منتخباً بلجنة المائة التي أنتخبت على مستوى الجمهورية لوضع أسس الإصلاح الإجتماعي والإقتصادي سنة ١٩٦٨.
* وعضواً منتخباً باللجنة المركزية للإتحاد الإشتراكي العربي.
* منحته نقابة التجاريين في عام ١٩٨٠ شهادة تقدير ، وذلك عرفاناً بالمركز القيادي الذي يشغله ، وتتويجاً للدور الإيجابي الذي يقوم به في خدمة المجتمع.
* تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الإمتياز الإداري كأحد رواد الإدارة في مصر في عيد الإدارة الثالث الذي نظمته أكاديمية إدارة الأعمال وإتحاد الجمعيات العلمية العاملة في مجال الإدارة ١٩٨١.
* تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسيني للبنك الرئيسي للتنمية والإئتمان الزراعي (١٩٣١-١٩٨١) للدور ذاته البارز الذي قام به في إعداد التعاونيين وخدمة الإقتصاد القومي.
* منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته .. عام ١٩٨٣.
* تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير في العيد الماسي للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ - ١٩٨٣).
* عضو مجلس إدارة بنك العمال المصري عام ١٩٨٦.
* منحه السيد رئيس الجمهورية في عام ١٩٨٨ نوط الإمتياز من الطبقة الأولى تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته للحركة التعاونية.

*) عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم.
*) مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة.
*) إختارته منظمة العمل الدولية في عام ١٩٩٢ للمشاركة في وضع التوصيات التي ترتبط بدور التعاونيات في ظل النظام الإجتماعي والإقتصادي الجديد.
*) إختارته هيئة الأمم المتحدة للمشاركة في وضع ورقة العمل التي تختص بمؤتمر القمة والتنمية الإجتماعية الذي سينعقد في مارس ١٩٩٥ بكوبنهاجن بالدانمارك ويحضره ملوك ورؤساء العالم.
*) عرضت عليه في عام ١٩٩٤ جامعة المشروعات في الصين أن يتولى الرئاسة الفخرية لهذه الجامعة وأرسلت بذلك وثائق رسمية غير أنه رأى أن الأولى بهذا المنصب شخصية عامة لها قدرة على إتخاذ القرارات التي ترتفع إلى مستوى العلاقات الدولية.
*) منحه السيد نائب رئيس الوزراء ووزير الزراعة درع الإمتياز في مهرجان الإنتاج الزراعي لدوره البارز في إثراء الفكر التعاوني في يناير عام ١٩٩٥.
*) منحته السيدة سوزان مبارك حرم السيد رئيس الجمهورية ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لتنمية الطفولة شهادة تقدير في عام ١٩٩٥ تعبيراً عن الوطنية الصادقة والإلتزام العميق بقضايا الوطن.

أبرز إسهامات

الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- إنشاء دبلوم الإدارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس.
- إنشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه.
- إنشاء المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية على مستوى مرحلة البكالوريوس ، والحصول على إعتراف وزارة التعليم العالي بشهادته على المستوى المالي والعلمي .. وكذلك إعتراف اليونسكو ... والجامعات الدولية في الشرق والغرب .. ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقاً لقرار المجلس الأعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ١٩٨٦/٢/٢ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذي تمنحه كليات التجارة في الجامعات المصرية شعبة إدارة الأعمال.
- إعتراف نقابة التجاريين بخريجي المعهد وقيدهم في الشعب المختلفة وفقاً لتخصصاتهم الوظيفية.
- الحفاظ على إسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها في فترة غيابها في المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاوني الدولي بصفة خاصة.
- عضوية المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية في لجنة الحلف التعاوني الدولي المركزية .. وعضويته في إتحاد رايفايزن العالمي بالإضافة إلى مشاركة المعهد في كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف وإتحاد رايفايزن كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الإستهلاكية واللجنة الدولية للعمال واللجنة الدولية للإسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التي تعقدها كليات التعاون الألمانية وغيرها.
- إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل أحدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر.
- إنشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الأكاديمية إبتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم في إعداد جيل تعاوني علمي جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الإدارة العلمية التعاونية المعاصرة.
- كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع إستراتيجية لتطوير نظام التعاون في مصر ، وناقشها المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية ورفعت إلى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية الكتاب رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ – يونية ١٩٨٤.
- كلفه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزاري رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لإجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع إستراتيجية تطوير الحركة التعاونية الإستهلاكية وتنشيطها في

ظل ما هو قائم حالياً وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعي في تنمية الناحية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع المصري في جمهورية مصر العربية.

- وقد قام الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بصياغة ورقة الإستراتيجية وتلقى شكراً رسمياً من الأستاذ الدكتور رئيس الوزراء.
- كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الإجتماعية والدراسات الإنسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم في التنمية الإجتماعية وذلك في الندوة الدولية التي عقدت بموسكو فيما بين ١٨-٣١ مايو ١٩٨٧.
- وقدم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير كخبير تعاوني للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في التنمية التعاونية.
- كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الإجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة في أعمال ندوة (دور الحركة التعاونية في خدمة المجتمع العربي الخليجي) والتي عقدت في الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ بإعداد الدراسة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية في الدول العربية الخليجية.
- كلفته منظمة العمل الدولية بالإشتراك مع أربعة عشر خبيراً عالمياً بمراجعة كافة التوصيات التي تتعلق بالتعاونيات في ضوء المتغيرات العالمية ، على أن تتم صياغة كافة التوصيات في مؤتمر عام يعقد في جنيف بسويسرا ، وكان الدكتور كمال حمدي أبو الخير العالم الوحيد بالنسبة للمنطقة العربية.
- أشرف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه في جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة الأزهر.
- كلفته اللجنة الدولية للإتصالات والإعلام بإصدار بحث خاص بمناسبة الإحتفال بمائة وخمسين عاماً على إنشاء الحركة التعاونية البريطانية ومائة عام على إنشاء الحلف التعاوني الدولي ودور الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في قيادة الفكر التعاوني والدروس المستفادة من تجارب الآخرين وذلك بصفته نائباً لرئيس اللجنة وعضو مشارك في إصدار الأعداد الخاصة التي يصدرها الحلف لنشاط المؤتمر.

مؤلفات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للإستهلاك – مكتبة عين شمس ١٩٥٩.
- تطور التعاون وفلسفته في ضوء الإشتراكية العربية – الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢.
- دور المؤسسات العامة التعاونية في الإقتصاد القومي – مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الإقتصادية ١٩٦٣.
- التعاون في المملكة المتحدة – مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الإقتصادية ١٩٦٣.
- التعاون الإستهلاكي (تاريخه ونظمه ومشكلاته) – مكتبة عين شمس ١٩٦٤.
- نحو حركة تعاونية نظيفة – الأهرام الإقتصادي ١٩٦٥.
- نحو بنيان تعاوني سليم – الأهرام الإقتصادي ١٩٦٦.
- تطور مفهوم ديموقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية جامعة الدول العربية – مكتبة عين شمس ١٩٦٧.
- أصول التنظيمات والإدارة في المؤسسات والتعاونيات – مكتبة عين شمس ١٩٦٨.
- التنظيم التعاوني – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- نشأة الفكر التعاوني وتطوره – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- التطبيق التعاوني في بريطانيا – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- التطبيق التعاوني في بعض الدول الإشتراكية والأسكندنافية – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- نحو بنيان تعاوني جديد – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- التعليم التعاوني – المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠.
- التطبيق التعاوني الإشتراكي – مكتبة عين شمس ١٩٧٢.
- التطور التعاوني الإشتراكي في مصر وتشيكوسلوفاكيا – مكتبة عين شمس ١٩٧٣.
- أصول الإدارة العلمية – مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
- دراسات في التسويق – مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
- الثورة الإدارية ومشكلات التعاون – مكتبة عين شمس ١٩٧٥.
- الإدارة بين النظرية والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
- التعاون – تاريخه – فلسفته – أهدافه – مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
- التسويق التعاوني – مبادئه ومشكلاته – مكتبة عين شمس ١٩٧٧.
- تطور التنظيم التعاوني – مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
- التطبيق التعاوني المصري – مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
- التخطيط التعاوني والنشاط التسويقي – مكتبة عين شمس ١٩٨٠.

* التعاون بين التشريع والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
* بحوث ودراسات في التعاون – مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
* الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاوني العربي – مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
* تنظيم الملكية الزراعية وإستغلالها – مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
* روبرت أوين – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
* دكتور وليم كنج – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
* فردريش فلهلم ريفيزن – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
* تاريخ رواد روتشديل – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
* فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
* التنمية التعاونية والتطبيق المصري – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
* مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
* تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
* إقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
* العملية الإدارية والتطبيق الإداري – مكتبة عين شمس ١٩٨٧.
* تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية – مكتبة عين شمس ١٩٩٠.
* المفهوم العلمي المعاصر للتعليم التعاوني ١٩٩١ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
* العلاقة الإيجارية للأراضي الزراعية – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
* إدارة المكاتب بين ثورة المعلومات وخدمات المشروع – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
* التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة – مكتبة عين شمس ١٩٩٤.
* إدارة المكاتب ونظم المعلومات ودورها في تحديث إدارة قطاع الأعمال – مكتبة عين شمس ١٩٩٥.
* ما بين جمعية رواد روتشديل والجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، الدروس المستفادة ١٩٩٥ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
* العملية التنظيمية والبناء التنظيمي – ١٩٩٥ (مكتبة عين شمس).
* مبادئ الإدارة الدولية " النظرية والتطبيق " مكتبة عين شمس ١٩٩٦.
* إستراتيجية الملكية الزراعية – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
* تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصية التعاونية – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
* مشكلات البنيان التعاوني بين النظرية والتطبيق – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
* قراءات في إدارة التسويق – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
* تاريخ ومبادئ التعاون – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
* إدارة المكاتب بين ثورة الإتصالات ونظم المعلومات – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
* النظم التعاونية المقارنة – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).

أبحاث أخرى منشورة :

*) بحوث ودراسات أخرى في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر بصفة دورية عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ الستينات حتى الآن ، بالإضافة إلى الأبحاث المقدمة إلى المؤتمرات الدولية.

*) Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt.
Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S) 1976.

*) The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units.
Published by : (E.S.C.S) 1978.

*) Prospects on the Cooperatives and the Energy problem.
Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.

*) Egyptian Cooperative Structure :
Published by : (E.S.C.S) 1983.

*) Working paper on Cooperative and the Development Strategy within the frame work of the general state plan.
Published by : (E.S.C.S) Cairo 1984.

*) The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa.
Published by : United Nations Vienna.

كلمة الباحث

يرى علماء العالم أن عملية الإنتقال إلى إقتصاديات السوق ، تؤثر على ما يقرب من ثلث سكان العالم ، وكان هذا الإنتقال ضرورياً ، فالعالم يتغير بسرعة ، وشهد زيادة هائلة في التجارة العالمية ، وأتاحت الإستثمارات الخاصة في السنوات الأخيرة إمكانات كبرى لزيادة الوظائف والدخل والإرتفاع بمستويات المعيشة عن طريق الأسواق الحرة ، غير أن الدراسات العلمية أثبتت أن الأنظمة الإقتصادية التي كانت تسيطر عليها الدولة في عديد من البلدان ، والتي كانت مُثقلة بسيطرة البيروقراطية وعدم كفاءتها ، حالت إلى حد كبير دون قيام الأسواق بوظائفها ، وبالتالي كانت غير قادرة على مواصلة تعزيز الرفاه البشري. ورغم أن العديد من النظم في دول العالم الثالث والدول الحديثة النمو وبلدان أوربا الوسطى والشرقية كانت تضمن التوظيف والخدمات الإجتماعية ، فقد كان ذلك على حساب الإنتاجية وإرتفاع مستوى المعيشة للجميع ، فضلاً عن أن ذلك كان على حساب البيئة التي تعرضت في بعض البلدان لأضرار جسيمة نتيجة لتشويه الأسعار ، والإستخدام غير الكفء للموارد الطبيعية ، وإستعمال آلات ومصانع عفّى عليها الزمن.

وعلى الرغم من أهمية الإنتقال إلى إقتصاد السوق ، فإن ذلك ليس أمراً سهلاً ، وقد حققت بالفعل بعض البلدان نجاحاً أكبر كثيراً مما حققته البلدان الأخرى نتيجة لتنفيذ العناصر الرئيسية للتغيير ، وسيستمر هذا التقدم في أن يكون له في المستقبل أثر عميق على حياة الناس . ونرجو ملاحظة أنه قد حدث في بعض البلدان التي تمر بمرحلة الإنتقال أن إنخفض مستوى المعيشة في الأجل القصير ، بينما إزداد رفاه البشر في بعضها الآخر زيادة ملموسة ، وأدى الإنتقال في جميع البلدان إلى تغيير قواعد اللعبة الإقتصادية الأساسية وأحدث تغييراً لا رجعة عنه في العلاقة بين الناس ومؤسساتهم السياسية والإجتماعية ، فضلاً عن الإقتصادية.

وقد أجريت العديد من الدراسات لإستكشاف تجربة الإقتصادات التي تمر بمرحلة الإنتقال وبيان المناهج التي نجحت والتي لم تنجح ، وتحديد العناصر الحاسمة في النجاح ، وذلك على الرغم من إدراك هذه الدراسات لتناول الظروف المحيطة بكل بلد من هذه البلدان ، حيث أن لكل منها تاريخه الوطني ، وثقافته ، ونظامه السياسي ، ومع ذلك فإن هذه الدراسات أوضحت الأهمية المطلقة لكل من تحرير الإقتصاد عن طريق إنفتاح التجارة وإتاحة فرص السوق وتثبيت تلك الإقتصادات عن طريق إنقاص التضخم وممارسة الإنضباط المالي ، ثم التمسك بهذه السياسات بصورة مضطردة عبر الزمن ، على أن يقترن ذلك بضرورة إصلاح المنشآت وتوسيع القطاع الخاص ، على أن يقترن ذلك

بإعادة تنظيم هيكلة شبكات الأمان الإجتماعي لمعالجة الآثار الإجتماعية للإنتقال إلى إقتصاد السوق ، وتؤكد الدراسات العلمية نقطة حيوية وهي أنه لابد في المدى الطويل من وجود حقوق واضحة للملكية وإنتشار الملكية الخاصة حتى تؤدي الأسواق وظائفها بكفاءة وعدالة.

وينبغي التأكيد على الدور الذي تقوم به المؤسسات مثل الهيئات العامة والأنظمة القانونية ، والمؤسسات المالية ، وشبكات التعليم والصحة ، حيث أنها تقوم بدور عظيم الأهمية في نجاح إقتصادات السوق ، فهذه المؤسسات هي التي تساعد في وضع وإنفاذ القواعد التي تسمح بإجراء معاملات السوق في مناخ من الثقة ، وتؤدي جهودها إلى إنقاص فرص الفساد والجريمة ، ويساعد على تعبئة الموارد وتخصيصها ، ويعمل على بناء رأس المال البشري ، وبالتالي تُيَسِرْ جهودها إتخاذ التدابير اللازمة لزيادة إندماج هذه البلدان في الإقتصاد العالمي ، فالإندماج في شبكة التجارة العالمية وسيلة مهمة لمساعدة هذه البلدان في تعزيز ومواصلة ما قامت به من إصلاحات.

وإلى جانب هذه العناصر التقنية المؤسسية التي لا غنى عنها للإنتقال ، فينبغي بذل كافة الجهود الممكنة لمساعدتها على تنمية مهارات وقدرات العاملين فيها ، وزيادة المعرفة الفنية اللازمة لَتَدفُقْ العمل على أسس نظام الجودة كضرورة حتمية للعمل في إقتصادات السوق ، وكيف يحصلون هم وأبناؤهم على التعليم والرعاية الصحية اللذين يسمحان لهم بالإسهام في الرخاء الذي تتطلع إليه بلدانهم ، والبحث عن وسائل إطلاق المواهب والطاقات الهائلة لسكان تلك البلدان ، وأسلوب مساعدتهم على تحقيق رؤيتهم لمستقبل تتاح فيه الفرص ويزداد الرخاء لجميع المواطنين ، أخذاً في الإعتبار أن مجتمعنا الدولي المعاصر لا يقيس نجاح الإنتقال بمجرد المقاييس الإحصائية للثروة الوطنية ، أو الإستثمارات ، أو الإنتاجية ، بل يقيسه أيضاً بنوعية الحياة التي يحياها سكان هذه البلدان.

والجدير بالذكر أن مصر في مرحلة الإنتقال تأخذ بالأسلوب العلمي في رسم السياسات التي تأخذ في إعتبارها الواقع وتتجه به تدريجياً نحو تحرير الأسعار ، والأسواق ، والسماح بدخول مشروعات جديدة ، وتنفيذ برامج متعددة لضمان إستقرار الأسعار ، بالإضافة إلى إجراء طائفة عريضة من التغييرات الأخرى مثل خصخصة الشركات المملوكة للدولة ، وإلغاء الإحتكار في الصناعة ، وإصلاح معايير المحاسبة ونظام الضرائب ، والنظام القانوني ، والقطاع المالي ، والخدمة المدنية ... الخ... كل هذه التغيرات تُعتبر مُكملاً حيوياً لدعم الإنتاجية والنمو خلال مرحلة الإنتقال وما بعدها ، وعلى وجه الخصوص خطوات مرحلة الخصخصة التي قد تتضارب فيها الآراء ، وتبرز فيها العديد من الصعوبات فيما يتعلق بتصميم برامج فعالة ومقبولة تحظى بتأييد الأطراف أصحاب المصلحة.

ومما لاشك فيه أن هناك أسباباً إجتماعية وسياسية وإقتصادية تدعوا إلى الإهتمام الشديد بالآثار التي قد تترتب على مرحلة الإنتقال نحو الخصخصة ، وعلى رأس هذه الأسباب ما قد يترتب على هذا التطور من آثار سلبية على العمالة ، ومن إرتفاع في الدخول بالنسبة لبعض الفئات ، وإنخفاض عند بعضها ، بالإضافة إلى إزدياد حدة الفقر عند فئات أخرى ، الأمر الذي يتطلب إجراء عمليات تصحيحية واسعة نتيجة لتغيير النظام الإقتصادي ، وعلاج الآثار السلبية الناجمة عن هذا التغيير من خلال سياسات إجتماعية وتدابير فعالة تشجع على التنمية الشاملة والمتواصلة ، ونستطيع القول أن هذه الخطوات التصحيحية في ذهن القيادة السياسية في مصر ، تواءمت مع ما كانت في ذهن القيادة السياسية الصينية في خطواتها التدريجية نحو إقتصاديات السوق حيث قال زعيمها " دنغ زياوينغ " : إن علينا أن نتحسَّس الصخور أثناء عبورنا للنهر...

إن الجهود ينبغي أن تُبذل نحو الإرتفاع بالكفاءة والإهتمام بالتدريب المتقدم وبالأسلوب الأكثر حسماً بدرجة كافية ، والتوسُّع في ذلك يساعد بالإسراع نحو تحقيق الأهداف ، على أن يقترن ذلك باليقظة ومواصلة الإصلاحات فيما يتعلق بحقوق الملكية ، والتنمية المؤسسية ، والسياسات الإجتماعية ، والدروس المستفادة من الدول ذات التجارب في مجال الإنتقال إلى آليات إقتصاديات السوق.

ومما لاشك فيه أن الغرض الأساسي من نظام التعليم هو توفير المعرفة والمهارات ، وأن تركز نظم التعليم على مواءمة التعليم والتدريب مع آليات إقتصاد السوق ، والأهمية المحلية لفتح أبواب التجارة والإستثمار الأجنبي ، وتفاعلات الإقتصادات التي تمر بمرحلة إنتقال مع باقي العالم ، وتدفقات التجارة من البلد وإليها ، وما يترتب عنها من نتائج على التجارة العالمية ، والعضوية الكاملة في منظمة التجارة العالمية ، والترتيبات التجارية الإقليمية ذات الصلة ، وتدفقات رؤوس الأموال الخارجية ، وأثرها على إقتصاديات البلد ،

وكما أوضحنا فإن هذه الجهود لها مخاوف يمكن تَفَهُمها ، فإنها تنطوي على فرص ، وكذلك على مخاطر ، ولابد من التخطيط السليم للإنتفاع بالتطور الذي يسمح لنا بأن نكون جزءاً من سوق عالمية أكبر ، وأكثر قدرة على المنافسة ، راجين أن نضيف إلى تجربتنا الدروس المستفادة من تجربة الصين التي كانت في عام ١٩٧٨ في المرتبة الثانية والثلاثين من حيث البلدان المصدرة في العالم ، ثم أصبحت في عام ١٩٩٤ في المرتبة العاشرة.

إن علماء الإقتصاد والتسويق في عالمنا المعاصر يرون أن الدول النامية أمامها فرصة كبيرة إذا أحسنت عملية الإنتقال إلى تطبيق آليات السوق ، وأن المنتجين في هذه الدول يستطيعون أن

يتطلعوا إلى أسواق جديدة ، ويكون في وسع المستهلكين الإستفادة من المنتجات الجديدة ، وسيؤدي تزايد الكفاءة وحشد الموارد إلى زيادة عرض السلع والخدمات على نطاق العالم.

ولاشك أن مَصلحة مصر وتطوير إقتصادها تقتضي الإندماج في الإقتصاد العالمي ، ولكن عليها في هذا الصدد أن تدرس خطواتها بكل الحذر مع العمل الدؤوب لتحقيق أكبر فائدة ، خصوصاً مع كثرة المعروض على الساحة حاليا ، وأقرب المعروضات إلى الذهن الآن : موضوع السوق العربية المشتركة والتعاون الإقليمي والتعاون مع السوق الأوروبية ، وموضوع إنشاء المناطق الحرة مع بعض دول أوروبا وبعض دول آسيا ، ثم موضوع الشراكة مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها.

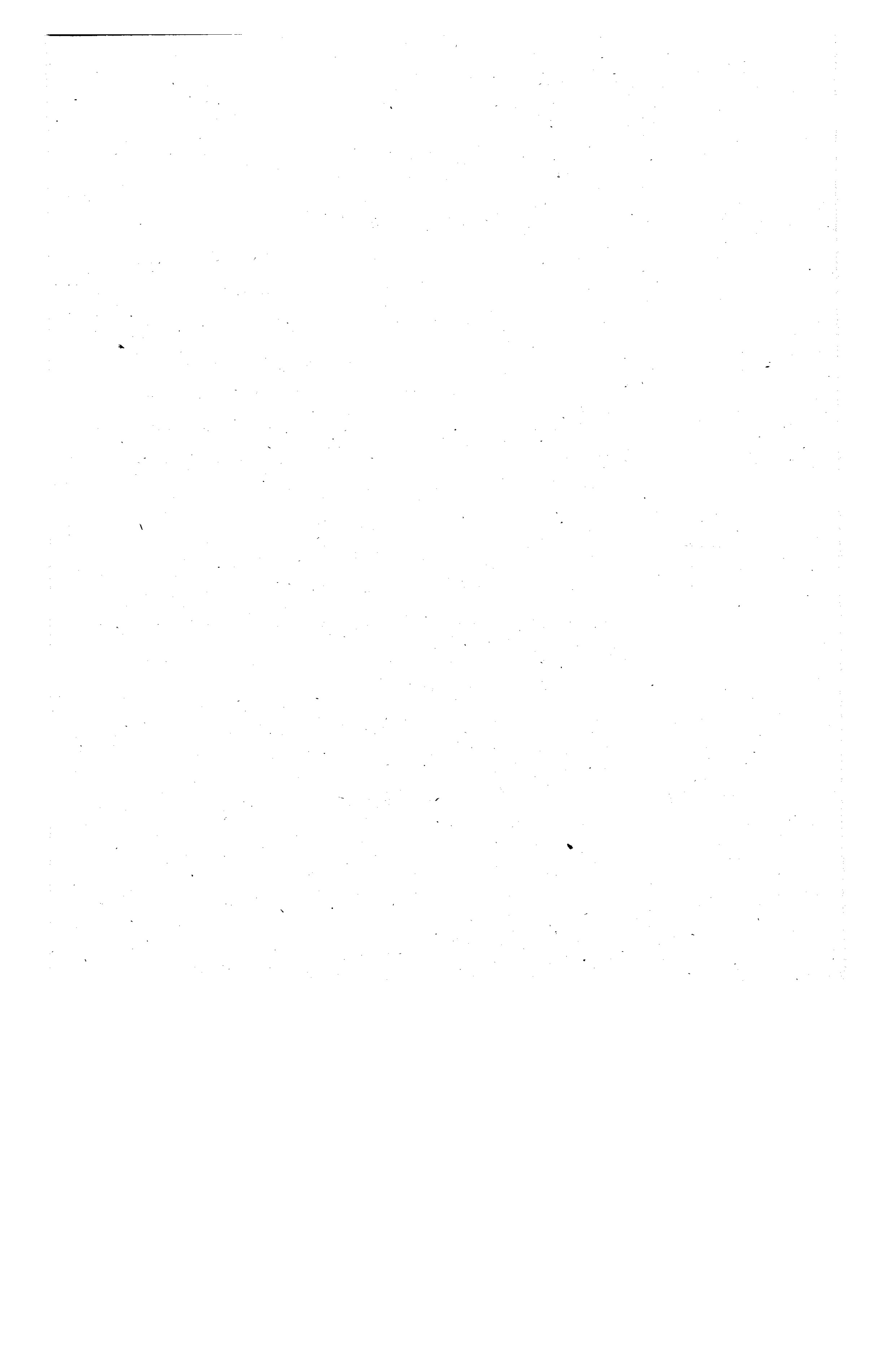
ونرجو ألا يغيب الهدف الرئيسي عن أعيننا في معالجتنا لكل هذه الموضوعات وهو : التنمية الإقتصادية المتواصلة ، وخلق فرص العمالة بشكل مستمر وكاف ، الأمر الذي لا يُمكن تحقيقه إلاّ عن طريق تحويل الإقتصاد المصري إلى إقتصاد تصديري ، وبمعنى أوضح ، ينبغي على المنظمات الصناعية والخدمية المصرية إجراء بحوث التسويق في إطار نظام الجودة الشاملة والمتواصلة ، بهدف التعرُّف على رغبات وأذواق وقدرات المستهلكين ، سواء في الداخل أو الخارج، تحقيقاً لإرضاء المُستهلك الذي يُعتبر سيد السوق ، مع الأخذ في الإعتبار القدرة التنافسية في الأسواق العالمية.

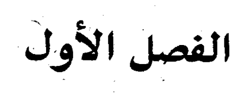
ومن أجل تحقيق هذا الهدف نقدم هذا المرجع الذي يُلقي بصيصاً من الأضواء نحو الأسلوب العلمي لإدارة التسويق ، ومتطلبات تحويل الإقتصاد المصري إلى إقتصاد تنافسي وتصديري حتى ننال جانباً من عائد معاملاتنا مع أسواق العالم ، ويتحقق فينا قول الرسول عليه الصلاة والسلام " إن الأسواق موائد الله تعالى فمن أتاها أصاب منها " ... صدق رسول الله.

والله سبحانه وتعالى يوفقنا جميعاً لما فيه خير مصر والأمة العربية .

دكتور/ كمال حمدي أبو الخير

المحتويـــات





الفصل الأول

مدخل إلى مفهوم التسويق

Introduction to the Marking Concept

مفهوم " السوق " و " التسويق " :

نوجه النظر إلى أن هناك فرقاً كبيراً بين كلمتي " السوق " و" التسويق " .

فبالرجوع إلى " بروفسور جيري م. روزنبرج Jerry M. Rosenberg " يُعَرف مفهوم " السوق Market " (*) بصفة عامة ، أنه الأشخاص الذين يملكون القدرة والرغبة على الشراء ، أو الآمال المرتقبة لمُنتج أو خدمة فيما يتعلق بمدى الإقبال على شرائها أو إستخدامها.

People who possess the ability and desire to purchase, or prospects for a product or service that which can be sold.

ويُعرّف مفهوم " التسويق Marketing " بأنه مجموع النشاط الذي يرتبط بتحرك السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك ، بما في ذلك كل ما يتصل بالإعلان ، والتوزيع ، والشراء ، وتخطيط الإنتاج ، والترويج ، والدعاية ، والبحوث والتطوير ، والبيع ، والنقل ، وتخزين البضائع أو الخدمات.

Activities that accelerate the movement of goods or services from the manufacturer to the consumer, including everything connected with advertising, distribution,

* نرجو التكرم بالرجوع إلى :
Dictionary of Marketing & Advertising : By Jerry M. Rosenberg Professor, Graduate School of Management, Rutgers University. John Wiley & Sons, Inc. 1995.

merchandising, product planning , promotion, publicity, research and development, sales, transportation, and warehousing of goods or services.

ويقول الأستاذ الدكتور محمود صادق بازرعة أن السوق يُعَرَّف بالمكان الذي يلتقي فيه جانباً الطلب والعرض بالنسبة لسلعة معينة ، أو مجموعة متكاملة من السلع ، أو بإجمالي الطلب المرتقب على سلعة معينة أو خدمة معينة ، أو مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في شراء سلعة معينة أو مجموعة من السلع تتوفر لديهم المقدرة الشرائية اللازمة للقيام بشرائها ، أو مجموعة من المشترين والبائعين في منطقة جغرافية معينة ويتعاملون في مجموعة من السلع بما فيها بدائلها وذلك أثناء مرحلة معينة من مراحل إنسيابها من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي في خلال فترة زمنية معينة ... ويعتبر التعريف الأخير(*) أعم وأشمل هذه التعريفات .

تعريف السوق :

عَرَّف الأستاذ " وليام ج ستانتون " (**) أستاذ التسويق بجامعة كولورادو التسويق ، بأنه نظام كامل يصمم لتفاعل نشاط دوائر الأعمال من أجل إشباع

* نرجو التكرم بالرجوع إلى إدارة التسويق ، دكتور محمود صادق بازرعة ، دار النهضة العربية ، ص ٢ ، ١٩٧٥.

** Fundamentals of Maraketing, William J. Stanton, Mc. Graw-Hill Book Company 1964, p. 5.

حاجة العملاء الحاليين والمستقبلين إلى مختلف السلع والخدمات ، ويتضمن ذلك النظام التخطيط والتسعير وحملات الترويج والتوزيع.

" Marketing is a total system of interacting business activities designed to plan, price, promote, and distribute want-satisfying products and services to present and potential customers "

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أنه توجد إختلافات بين الإقتصاديين وعلماء التنظيم والإدارة فيما يتعلق بمفهوم التسويق ... وفي ذلك يرى البعض " أن الإقتصاديين يعرفون الإنتاج ، بأنه خلق منفعة وأنه من منطق هذا التعريف ، فإن التسويق جانب من الإنتاج ... أمّا من وجهة النظر الإدارية يمكن تعريف التسويق ، بأنه مجموع النشاط الذي يتعلق بتحويل السلع إلى نقود ".

" A economist would define production as the creation of utility. In his view marketing would be a part of production. From the managerial point of view, marketing may be defined as that set of activities associated as the conversion of goods into money ".

ويقول " أوتسن وزملاؤه " ... يُنظر إلى التسويق على أنه النشاط الذي تقوم به دوائر الأعمال ، على أن يوجه ويرتبط بتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك والمنتفع. ويلاحظ أن هذا التعريف يكاد يتطابق مع تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق.

"Marketing is regarded as the performance of business activities directed toward, and incident to , the flow of goods and services from producer to consumer or user ".

ويرى الأستاذ(*) " هيرمان باركاديل " أستاذ التسويق بالدراسات العليا بجامعة نيويورك بأن ظاهرة المتغيرات السريعة التي إجتازها التسويق تكاد أن تكون ثورية .. فالأفكار والأساليب الفنية المستحدثة تُشَكِّل تحدياً للأفكار التقليدية ، وتتضمن قدرة على التَكَيُّف مع الأوضاع الجديدة للتسويق منَ حيث الفكر أو التطبيق.

" Marketing is in a rapidly changing, almost revolutionary phase. Emerging concepts and techniques are challenging traditional motions and providing new orientations for marketing thought and practice "

ويرى الأستاذ " سيويل "(**) أن التسويق يُعَبِّر عن حالة ذهنية ، وفلسفية ، وطريقة لتبادل القرارات والمشكلات الرئيسية والفرعية التي تتعلق بالتجارة والصناعة ، وتكون قابلة للتطبيق في جميع أنواع المشروعات وجميع أشكال التنظيمات .. وهذه تعتبر من أهم الحقائق الأساسية .. غير أنه من أجل وضع نظرية التسويق موضع التطبيق ، وجد أن هناك أشكالاً لهياكل بعينها تكون أكثر كفاية من غيرها .. وعلينا أن نبحث في العوامل التي تؤثر

* Marketing in Progress, by Hirman C. Barkadele, Halt, Rinchart and Winston, Inc. 1964, p. 7.

** Marketing and Market Assessment by J.L. Sowell, Routledge and Kegan Paul, 1966, p. 43.

في تقرير هيكل التسويق ، وأنواع التنظيمات التي تكون أكثر قابلية للتطبيق.

" Marketing is an attitude of mind, a philosophy, a way of approaching the major and minor decisions and problems of commerce and industry, and applicable to all types of firms and all modes of organization. This is the most important and basic fact. Nevertheless, in order to put the market concept into operation, certain structural forms have been found more efficient than others. We should deal with the factors which influence the determination of the marketing structure, and the types of organization which have been found to be most practicable ".

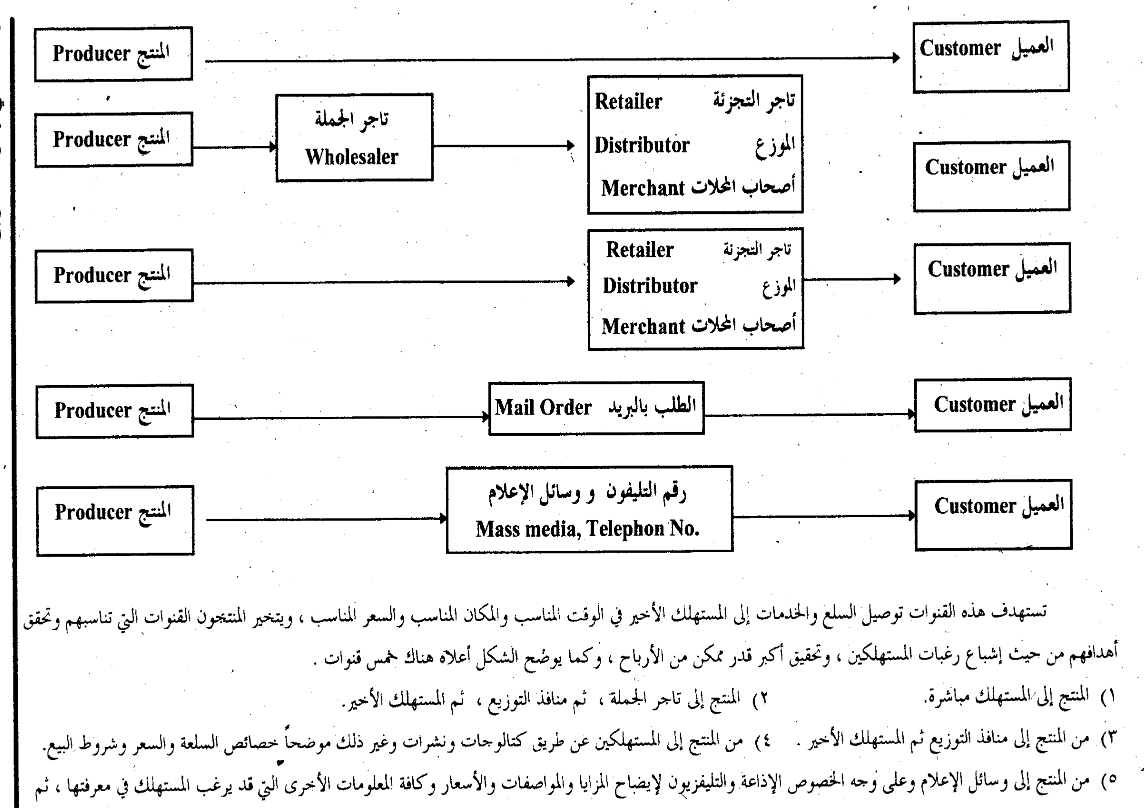
ويجمع علماء إدارة التسويق أن هناك أشكالاً متعددة لهياكل إنسياب السلع والخدمات ، وأن على المنتجين أن يقوموا بالبحوث والدراسات اللازمة ، ثم يتخيروا في ضوء هذه الدراسات الهيكل التسويقي الذي يتفق وطبيعة نشاطهم ، ويكون بالنسبة لهم أكثر كفاية من القنوات الأخرى المتاحة ، ... والشكل الذي نورده يوضح تعدد هذه القنوات.

وقد ورد في تقرير جمعية الدراسات التسويقية في إنجلترا عن الإنتاج القومي ، أن هناك شبه إجماع بين علماء التسويق على أن من أهم الجوانب التي تضعها القرارات التسويقية في إعتبارها .. **أن من حق الناس**[*] **أن يختاروا.**

" People have the right to choose, and this is the prime determinant of Marketing Decisions ".

---

* From a report of the Marketing Society Study Group on National Productivity, 1964, London.



تستهدف هذه القنوات توصيل السلع والخدمات إلى المستهلك الأخير في الوقت المناسب والمكان المناسب والسعر المناسب ، ويتخير المنتجون القنوات التي تناسبهم وتحقق أهدافهم من حيث إشباع رغبات المستهلكين ، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح ، وكما يوضح الشكل أعلاه هناك خمس قنوات .

١) المنتج إلى المستهلك مباشرة.
٢) المنتج إلى تاجر الجملة ، ثم منافذ التوزيع ، ثم المستهلك الأخير.
٣) من المنتج إلى منافذ التوزيع ثم المستهلك الأخير .
٤) من المنتج إلى المستهلكين عن طريق كتالوجات ونشرات وغير ذلك موضحاً خصائص السلعة والسعر وشروط البيع.
٥) من المنتج إلى وسائل الإعلام وعلى وجه الخصوص الإذاعة والتليفزيون لإيضاح المزايا والمواصفات والأسعار وكافة المعلومات الأخرى التي قد يرغب المستهلك في معرفتها ، ثم الطلب عن طريق التليفون.

ويستطرد التقرير موضحاً **أن رغبات المستهلكين هى أساس الجهود التسويقية** .. وأن مراعاة هذه الرغبات على جانب كبير من الأهمية من الناحية السياسية والإجتماعية والإقتصادية ، هذا بالإضافة إلى إتفاقها مع المنطق ومقتضيات النشاط الإقتصادي السليم.

إن الوحدات الإقتصادية تعاني كثيراً جداً نتيجة لإنتاج سلع أو تقديم خدمات لا يحتاج إليها أو لا يرضى عنها المستهلكون .. وتبدو هذه المشكلة على وجه الخصوص عند محاولة إقناع المستهلكين بالإقبال على الشراء ، أو الإنتفاع بهذه الخدمات .. **أنه من الأفضل دائماً .. بل يجب أن يتم الإنتاج وفقاً لرغبات المستهلكين.**

ويجمع علماء التسويق على أنّ المسئولين عن التسويق في جميع الشركات **يقومون بوضع البرامج التسويقية على أساس إشباع إحتياجات ورغبات مجموعات المستهلكين ، ومعالجة مشاكلهم ، وبحيث يتنافس كل منهم مع الآخر في تقديم سلع وخدمات أفضل من السلع والخدمات التي يقدمها المنتجون المنافسون** ، وتهدف هذه المنافسة إلى إقناع المستهلك الأخير بأن مزايا وخصائص سلعة مُنْتج معين تفوق مزايا وخصائص السلع المشابهة – غير المتماثلة الأخرى المعروضة في السوق ، وذلك حتى يحصل المنتج على أكبر نصيب ممكن من السوق. ويلاحظ أن هذه المنافسة بين المنتجين لا تقتصر فقط على التفاوت في الأسعار .. بل تتعداها إلى **الحصول على رضا وثقة المستهلك الأخير في السلعة التي يقوم كل منتج بإنتاجها** ، وذلك بتقديم سلع وخدمات متباينة غير متماثلة (العبوة – الحجم – اللون –

الصيانة – الضمان – الإسم التجاري ... الخ ..) ، وإن كانت كل منها بديلة للأخرى ، **ويسمى هذا النوع من المنافسة بالمنافسة للحصول على ميزة تفضيلية في السوق ، وفي ظل هذا النوع من المنافسة يعمل كل منتج على تقديم سلع تفوق السلع المنافسة البديلة** ، وتختلف عنها من حيث الحجم أو شكل العبوة أو الإسم التجاري أو درجة أداء السلعة ومجالات الإستعمال أو تقديم تشكيلات متعددة منها ، أو تقديم الضمان والصيانة ، أو توفير قطع الغيار اللازمة لها .. الخ. ويُمكن القول في إيجاز **أن الميزة التفاضلية عبارة عن ميزة أو مجموعة من المميزات تُقَدَّم لعدد لا بأس به من العملاء الذين يُقدرون هذه الميزة أو الميزات** ، وهم على إستعداد لإن يدفعوا مقابل الحصول عليها ، ولا يستطيعون الحصول عليها في مكان آخر(*)

أي أن التسويق هو نشاط الأعمال والمعاملات التي تُوجّه إنسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك. ولقد عرف التسويق أيضاً بأنه يتضمن نشاط الأعمال " المُنْشئ للمنافع المكانية والزمنية والحيازية " وذلك نتيجة لنقل السلع وتخزينها وشرائها وبيعها من أجل إشباع حاجات الإنسان. ويُثني الكثير من رجال الفكر التسويقي على تعريف الإقتصادي الأمريكي " بول مازور " الذي يُشير فيه إلى أن التسويق يُمكن التعبير عنه على أساس غير وصفي بأنه " تيسير لمستويات المعيشة " (**).

---

* Marketing Plans by Professor Malcolm H. B. McDonald, Heinemann Professional Publishing Ltd. 1990.

** رجاء التكرم بالرجوع إلى : التسويق مبادئه وطرقه تأليف المرحوم الأستاذ الدكتور/ مصطفى حسنين زهير – أستاذ التسويق بكلية التجارة – جامعة عين شمس ، والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، وقد

ولا ينبغي الإعتقاد بأن نشاط التسويق يبدأ – على مستوى المنشأة – دائماً بعد الإنتاج ثم يأتي الإستهلاك في النهاية لإن هذه عمليات يرتبط بعضها بالبعض الآخر إلى أبعد الحدود. فثمة مجهودات لدراسة الأسواق تسبق الإنتاج من أجل التعرُّف مثلاً على رغبات العملاء أو المستهلكين وعاداتهم في الشراء وفي الإستعمال مما يفيد في تعيين المواصفات وتخطيط الإنتاج والمواءمة بين مقتضياته ومناسبة السعر للمشترين. وبينما يؤدي التسويق أكثر خدماته بعد الإنتاج عادة من أجل تصريف المنتجات ، فإن بحوث التسويق تواصل الدراسة من أجل تطوير الإنتاج وسياسات البيع بما يتمشى وإحتياجات السوق.

هذا وقد أدى تَشَعُّب عمليات التسويق إلى قول البعض أنه فيما عدا أعمال الإنتاج والتمويل والمحاسبة فإن ما تبقى من دنيا الأعمال يدخل في نطاق التسويق.

الإهتمام الحديث بدراسة التسويق :

رغم أن التسويق يُعد من أقدم نواحي النشاط الإنساني فإنه قد بلغ أيضاً تلك المرتبة الهامة التي يشغلها الآن بسبب النهضة الصناعية وما ترتب عليها من الإتساع في التخصص والإنتاج الكبير. ففي الوقت الحاضر نلاحظ أن الإنتاج الكبير يؤدي إلى وجود كميات كبيرة من السلع لابد من تصريفها حتى تدور عجلة الإنتاج بكامل طاقتها من أجل مجتمع تسوده الرفاهية. فمن المسلم

أسهم رحمه الله في إنشاء الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، كما تولّى تدريس مادة التسويق وبحوث العمليات في المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية حتى وفاته ، الناشر لمؤلفاته مكتبة عين شمس.

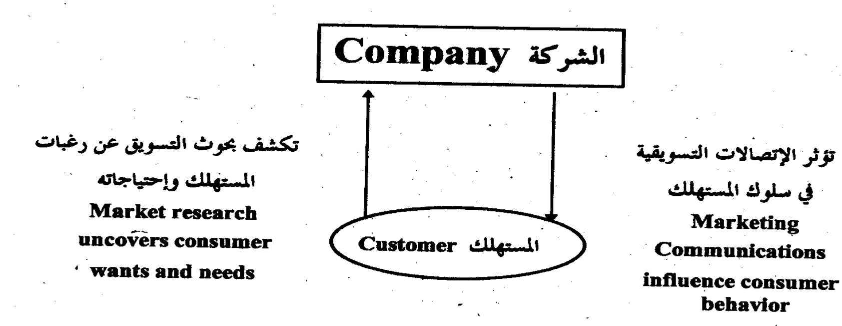
به أنه لا فائدة للإنتاج الكبير وماله من مزايا إقتصادية عظيمة إن لم توجد أسواق يباع فيها ويتم فعلاً إستهلاك المنتجات ، ومن ثم كانت أهمية التسويق وإعتماد الإنتاج الكبير عليه.

ثم أن كثيراً من المصانع قد تَتَرَكَّز في أماكن بعيدة عن المستهلك ، فرأى المنتج تبعاً لذلك أن يستخدم وسيلة غير مباشرة تساعده على توزيع سلعته ، فنشأت أجهزة التوزيع التي تخصصت في هذا النشاط وأصبحت دعامة أساسية لنظام التسويق الحديث. وبالإضافة إلى ذلك فإنه مما يدل على أهمية المكان الذي يشغله التسويق في مجتمعنا قيام جمهرة كبيرة من العاملين بتأدية وظائفه معتمدين عليه في كسب عيشهم.

ورغم ما ظهر من عظم شأن التسويق فإن دراسته العلمية(*) حديثة العهد، فبينما بُذِلَتْ جهود كبيرة وصُرِفَ كثير من الأموال في دراسة الإنتاج تكفل الكفاية في إستخدام الموارد ، فإنه لم تقابل ذلك مجهودات مماثلة لدراسة

* يوجه الباحث نظر الدارسين لعلم التسويق بأهمية الرجوع إلى كتاب " التسويق مبادئه وطرقه " للدكتور مصطفى زهير ، طبعة ١٩٦٦ وكذلك كتابه " بحوث التسويق " طبعة عام ١٩٧٨ . الناشر مكتبة عين شمس ، وإقتبسنا بعض فكره فى هذه الصفحات.

وكذلك المراجع العلمية القيمة التي أصدرها العديد من أساتذة الجامعات المصرية ومنهم الأستاذ الدكتور/ عبدالعزيز الشربيني الأستاذ بجامعة الأسكندرية وأحد الأساتذة الرواد في هذا المجال والأستاذ الدكتور/ محمد سعيد عبدالفتاح – رئيس جامعة الأسكندرية السابق و الدكتور/ على عبد المجيد – الأستاذ بجامعة القاهرة ووزير التنمية الإدارية الأسبق والأستاذ الدكتور / محمود عساف – العميد الأسبق – لكلية التجارة – جامعة المنصورة ، والأستاذ الدكتور/ محمود بازرعة – أستاذ التسويق وعميد كلية التجارة – جامعة القاهرة.



يعتبر التسويق أحد قنوات المعلومات والتأثير

تكلفة مراحل التسويق مع أن تكلفته قد إرتفعت كثيراً بحيث نجد في كثير من الأحيان أنها تتجاوز نصف المبلغ الذي يدفعه المستهلك الأخير ثمناً لسلعة ما.

ولا يُعتبر الإهتمام المبكر بالإنتاج الكبير وتنظيمه العلمي أمراً غريباً . فالمشكلة التي كانت تواجه المجتمعات في الماضي هي إنتاج سائر السلع الضرورية التي يحتاج إليها المستهلك ، وكان تسويق هذه السلع أمراً هيناً حيث كان ما يُنتج يباع بسهولة. ولما نجح الإنتاج الكبير على أثر التقدم الصناعي وأطرد هذا النجاح أصبحت الأسواق مليئة بالسلع والخدمات التي يرغب منتجوها في بيعها. ثم تبين أن أموالا طائلة تُصرف في القيام بأعباء التسويق ، وأن هناك سلعاً تنتج دون دراسة وافية لحالة السوق مما ينشأ عنه توجيه الكثير من موارد البلاد توجيهاً خاطئاً غير مُنتج ، فوجب عندئذ الإهتمام بالدراسة العلمية للتسويق بصفته شطراً رئيسياً من النشاط الإقتصادي في البلاد.

تكلفة التسويق :

على الرغم من أن الإنتاج الكبير قد أدى إلى تسهيل بعض عمليات التسويق فيجب ألا ننسى أنه قد أدى إلى نقص تكلفة الإنتاج وزيادة تكلفة التسويق ، ولكن قد إستفاد المستهلك على وجه العموم لأن الوفر الناتج من مزايا الإنتاج الكبير كان أكثر من الزيادة في تكلفة التسويق. ومن أهم أسباب إرتفاع تكلفة التسويق نتيجة الإنتاج الكبير ما يأتي :

١) التخصص وما نتج عنه من ضرورة تبادل المنتجات ، وإرتفاع تكلفة النقل ، وكذلك بُعد المُنْتِج عن المستهلك . وقد أدى هذا العامل الأخير إلى ظهور الأجهزة المتخصصة في التوزيع ، وإلى صعوبة إلمام المنتج بطرق عرض سلعته للمستهلك وأساليب بيعها له ، كما أن معرفته بحاجات المستهلك ورغباته لم تصبح أمراً سهلاً ، على العكس مما كان عليه الحال عندما كان السائد هو إتصال المنتج بالمستهلك مباشرة.

٢) حاجة الإنتاج المستمر إلى التخزين ، والتخزين عنصر مهم في تكلفة التسويق.

٣) أدى الإنتاج للبيع في المستقبل إلى زيادة مخاطر التسويق.

٤) أصبحت تكاليف التسويق على وجه العموم منفصلة عن تكاليف الإنتاج وذلك نتيجة التَخَصُص في التوزيع فبرزت تكلفة التسويق وأحس بها الناقدون فطالبوا بالعمل على تخفيضها.

٥) يحتاج الإنتاج الكبير إلى خلق الطلب وتنشيط رغبات المستهلك ومن ثم كانت أهمية الإعلان وفن البيع وإرتفاع تكلفتهما.

هذا وهناك عوامل أخرى أدَّت إلى إرتفاع تكلفة التسويق في العصر الحديث كرغبة المستهلك في التنويع وطلبه للخدمات وميله إلى الشراء بكميات قليلة وسرعة تغير أذواقه.

وأننا ونحن بصدد مرحلة جديدة لتحقيق الكفاية في أعمال التسويق حتى يلحق الإنتاج في سباق الجودة والقصد في النفقات يجب ألا يغرب عن ذهننا

أن مشاكل التسويق أكثر تعقيداً من تلك التي تواجه المهتمين بشئون الإنتاج إذ أن مشاكل الإنتاج محسوسة إلى حد كبير عكس حال مشاكل التسويق.

فإذا كان من الممكن مثلاً تخفيض تكلفة إنتاج سلعة ما بمقدار ١٠٪ دون أن يترتب على ذلك نقص في جودة السلعة المنتجة اعتبر هذا تقدماً محسوساً . بيد أنه من الصعب قياس ما يترتب على تخفيض تكلفة إحدى عمليات التسويق بمقدار ١٠٪ ، فقد يؤدي هذا التخفيض إلى نقص في قناعة المستهلك ، أو قد يؤدي إلى قلة المبيعات وزيادة تكلفة الإنتاج. لهذا لم يعد غريباً أن نرى الإهتمام المبكر بالعمل على خفض تكلفة الإنتاج ، ذلك الميدان الذي يمكن قياس نتائج التجارب فيه بسهولة أكثر منه في حالة عمليات التسويق.

إن هناك قيماً معنوية تقابل الكثير من نفقات التسويق ، ولكونها غير ملموسة فإنه يصعب قياسها رغم كونها من المستلزمات الضرورية لإشباع حاجات الإنسان من السلع والخدمات. فمنافع الزمان والمكان والتجميع والتوزيع وغيرها مما يقدمه تاجر التجزئة للمجتمع لا تغير من تكوين السلعة أو مظهرها ، فهي بذلك تبدو وكأنها لا تضيف قيماً حقيقية ، وذلك رغم أنها تمثل جزءاً من تكلفة إيجاد المنافع للمستهلك شأنها في ذلك شأن الخامات واليد العاملة الداخلة في الإنتاج.

منهج الدراسة العامة للتسويق :

إذا إختبرنا تسويق سلعة ما وجدناه يشمل ثلاثة عناصر رئيسية هي : السلعة نفسها ، والمنشآت التي تقوم بتسويقها ، وكذلك المجهودات التي تُبذل في هذا التسويق. وهنا نجد أمامنا ثلاثة مناهج أساسية لدراسة التسويق.

١) منهج السلعة.
٢) منهج المنشآت.
٣) المنهج الوظيفي .

وبإستخدام هذه المناهج الثلاثة يُمكن للفرد أن يدرس التسويق دراسة شاملة تضم مبادئه العامة. ومن مبادئ التسويق ما يتعلق بمجموعات السلع المختلفة ومنها ما يتعلق بالمنشآت التي تقوم بالتسويق ، ومنها أيضاً ما يخص عملياته المخصصة كالبيع والشراء والنقل والتخزين.

وإذا أراد باحث أن يُجري بحثاً خاصاً في التسويق ، فيمكنه إختيار واحد من هذه المناهج الثلاثة ليكون أساساً لهذا البحث . فعلى أساس منهج السلعة يستطيع الباحث أن يتعمق في دراسة تسويق سلعة معينة كالقطن مثلاً أو السيارات أو السجائر ... الخ. وعلى أساس منهج المنشآت يدور البحث حول هيئة تشتغل بالتسويق أو حول نوع من المتاجر مثل المتاجر ذات الأقسام أو الجمعيات التعاونية للإستهلاك أو متاجر التوزيع بالجملة أو ما إلى ذلك. وإذا رأي الباحث إختيار المنهج الوظيفي أساساً لتحديد موضوع بحثه فإنه يعتني

بدراسة وظيفة من وظائف التسويق كالبيع أو الشراء أو النقل ... الخ.. على سبيل المثال.

منهج السلعة :

الأصل في منهج السلعة هو أن تُؤخذ سلعة بعد أخرى وتُدرس كل منها من حيث مصادرها ، وحالة العرض والطلب عليها ، والمنشآت التي تقوم بتسويقها ، والخدمات أو العمليات التسويقية اللازمة لبيعها ، الخ. ومزية هذا المنهج هو أن الدراسات التي تقوم عليه غيز عامة ، حيث أنها تخص سلعة معينة يمكن معرفة الكثير من التفاصيل عنها ، كما أن مثل هذه الدراسات يترتب عليها معرفة مدى تأثير صفات السلعة نفسها في طريقة تسويقها.

ويرى العديد من علماء التسويق أنه لا يمكن عملياً أن تُبْني الدراسة العامة للتسويق على هذا المنهج ، أي بأخذ كل سلعة بمفردها ودراسة شئون تسويقها ، لإستحالة ذلك على الطاقة البشرية ، فضلاً عما يخالطه من التكرار الذي لا فائدة منه ، خصوصاً وأن تشابه السلع في طرق تسويقها أكبر كثيراً من إختلافها. فللإستفادة العملية من هذا المنهج في الدراسة العامة للتسويق تُقَسِّم السلع إلى مجموعات يشتمل كل منها على سلع تتشابه فيها الصفات التي لها دخل كبير في طريقة تسويقها. وعلى هذا يمكن دراسة تسويق الحاصلات الزراعية ، أو تسويق المنتجات المصنوعة ، أو تسويق سلع المستهلك النهائي أو السلع الصناعية ، وهكذا.

منهج المنشآت :

إن أساس هذا المنهج هو دراسة المنشآت التي تقوم بالتسويق ، كالمتاجر الصغيرة المستقلة والمتاجر ذات الأقسام ومتاجر السلسلة والجمعيات التعاونية للإستهلاك ومتاجر الجملة بمختلف أشكالها . فيُعرض على بساط البحث المكان الذي يشغله كل نوع في ميدان التسويق ، وأمثل الطرق التي يَتّبِعها في مزاولة نشاطه ، والمشكلات التي تواجهه وسبل علاجها ، الخ . وهذه الدراسة ضرورية للإلمام بأصول التسويق ، ولكن لا يجوز الإعتماد عليها وحدها كأساس للدراسة العامة للتسويق لما يغالبها من بيانات وصفية جامدة مما لا يمكن معه العناية الكافية بنواحي الحركة والتَغَيُّر في ميدان التسويق.

المنهج الوظيفي :

يشغل المنهج الوظيفي مكاناً مهماً في الدراسة العامة للتسويق ، وأساس هذا المنهج هو تجزئة التسويق إلى عدد قليل من الوظائف أو العمليات المخصصة ثم دراسة طبيعة كل وظيفة وأهميتها بالنسبة لمنشآت التسويق والسلع المختلفة. ويمكن بهذه الوسيلة التَحَرّي عن مدى الكفاية التي يتم بها أداء كل وظيفة من وظائف التسويق وتكلفة ذلك الأداء. كما أن مشكلة الإزدواج والتكرار لا تظهر بدرجة محسوسة عند معالجة مادة التسويق حسب المنهج الوظيفي ، فيمكن بذلك دراسة نظام التسويق وتَفَهمه في فترة من الزمن

قصيرة نسبياً ، وأبرز ما يؤخذ على هذا المنهجَ عموميته الشديدة ، وهي قابلة للعلاج بإستخدام الأمثلة التطبيقية المناسبة.

وقد دلت الخبرة والتجربة على أن خير طريقة للدراسة العامة للتسويق هي الجمع بين هذه المناهج الثلاثة في شكلٍ رتيب يُبرز المبادئ والأصول التي ينبغي أن يُلِم بها المشتغلون بالتسويق لكونها أساساً لحل مشكلاته وسبيلاً لتحقيق الكفاية في هذا المجال الحيوي من النشاط الإقتصادي.

وظائف التسويق :

وظائف التسويق هي تلك العمليات المخصصة التي تتم أثناء تسويق السلع والخدمات. **وليس هناك إتفاق بين المفكرين في الدراسات التسويقية حول عدد هذه الوظائف وطبيعة كل منها.** ومن بين العلماء والمفكرين من يُفَضِّلْ معالجة ثمان وظائف رئيسية تشمل : التخطيط السلعي ، والشراء ، والبيع ، والنقل ، والتخزين ، وتمويل التسويق ، وإدارة مخاطر التسويق ، وبحوث التسويق.

ومما ينبغي ملاحظته أن هذا تقسيم إجتهادي لوظائف التسويق ، فلا يُفْهَم منه أن هذه الوظائف لا يتصل بعضها ببعض أو أنها منفصلة إحداها عن الأخرى إنفصالاً تاماً ، بل على العكس فقد يتداخل بعضها في البعض الآخر ، وكثيراً ما تعتمد إحداها على الأخرى ، كحالة بحوث التسويق التي يتوّقف

عليها حل مشكلات الوظائف الأخرى وكإعتماد الكثير من هذه الوظائف على وظيفة التمويل مثلا.

وإذا كان لوظيفتي الشراء والبيع أهمية أساسية في ميدان التسويق على وجه الخصوص فإن لبعض الوظائف الأخرى ، كإدارة المخاطر والتمويل ، أهمية في التسويق وغيره من ميادين الأعمال. ولما كانت لهذه الوظائف طبيعة خاصة ومشاكل مختلفة عندما تقوم بها منشآت التسويق فإنها تستدعي دراسة تسويقية الطابع . وسنعرض الآن في إيجاز إلى طبيعة كل وظيفة من وظائف التسويق وفقاً لما يراه بعض علماء التسويق على سبيل المثال ، على أن نوضّح في الفصول المقبلة بإذن الله العديد من التطورات الحديثة في هذا الشأن.

التخطيط السلعي :

تشمل هذه الوظيفة المجهودات التي تبذل في سبيل إنتاج السلع التي يرغبها العملاء وعرضها في المكان الملائم ، والزمان المناسب ، بالكميات المطلوبة ، وبالثمن المعقول. وعُرِّفَت هذه الوظيفة أيضاً بأنها تقرير لما يحسن إنتاجه أو شراؤه للبيع صنفاً وكمية ، وميعاد الإنتاج أو الشراء . وهكذا نلاحظ ما لهذه الوظيفة من أهمية كبيرة في توجيه الكثير من سياسات الإنتاج والبيع في المنشآت المختلفة.

وتشعر منشأة الأعمال بأهمية هذه الوظيفة إن هي إقتنعت بأن النجاح في ميدان التسويق مرتبط أشد ما يكون الإرتباط بمعرفة السلع والخدمات التي يرغبها العملاء وإنتاجها أو شرائها بكميات كافية ، وبيعها في الأماكن الملائمة للعملاء في الوقت المناسب لهم وبالسعر المعقول. **أما إذا إعتمدت منشأة الأعمال على الدراسات السطحية السريعة لتقرير إنتاج البضائع أو شراء السلع التي تظن أنها تناسب العملاء ثم أستخدمت طرق الضغط المختلفة في سبيل بيعها لهم ، فذلك أساس غير صالح للإنتاج والتسويق.** إن التخطيط السلعي السليم الذي يُبْنَي على أساسٍ متين من الدراسة العلمية يُسَهِّل نشاط البيع ويقلل تكاليف التسويق ويُرضي العميل ويُحقق الكفاية.

الشـــــراء :

تدخل في نطاق هذه الوظيفة المفاوضات الخاصة بعقد صفقات الشراء ومراقبة تنفيذها . وهذه الوظيفة وإن كانت قد تشمل تقرير شراء السلع صنفاً وكمية وكذلك ميعاد شرائها ، إلا أننا نرى ضم هذا النشاط إلى وظيفة التخطيط السلعي.

البيـــــع :

يُعَرَّف البيع بأنه المجهودات الشخصية وغير الشخصية التي تُبْذل لحث العميل المرتقب على شراء سلعة أو خدمة ومساعدته على هذا الشراء أو

على تَقَبل فكرة لها أهمية تجارية عند البائع. ويشمل البيع الشخصي التحدث الشفوي مع عميل أو أكثر لعقد صفقة البيع ، أما مجهودات البيع غير الشخصية فهي التي تتم بطريقة غير شفوية شخصية وتشمل الإعلان ووسائل أخرى لتنشيط المبيعات.

النقل :

تتضمن وظيفة النقل أعمال التخطيط والإختيار والتوجيه المتعلقة بمختلف الوسائل المستعملة في نقل السلع اثناء مرحلة التسويق ، ويؤكد أهمية هذه الوظيفة بعد مراكز الإنتاج بالنسبة لكثير من السلع عن مراكز إستهلاكها . ومما تشمله هذه الوظيفة إدارة نقل السلع على سيارات النقل الخاصة بمنشآت الأعمال وبإستخدام الوسائل العامة لنقل البضائع ، وشروط الشحن والتسليم ، ولكنها لا تشمل نقل السلع داخل المخازن.

التخزين :

التخزين هو حفظ السلع من وقت إنتاجها إلى وقت إستخدامها أو إستهلاكها . ويؤدي هذه الوظيفة المنتج أو الموزع أو المستهلك نفسه غير أنه يُلاَحَظْ عادةً أن كل حلقة من سلسلة التسويق تسعى إلى أن تلقى عبء القيام بأعمال هذه الوظيفة على عاتق الأخرى ، وهذا أمر ظاهر بالنسبة لتاجر التجزئة ألذي يُفَضّل الشراء بكميات صغيرة نسبياً كلما تمكن من ذلك لأنه في هذه الحالة يُحَمّل مخزن الجملة مسئولية التخزين . وبواسطة التخزين يمكن

إستخدام السلع الموسمية الإنتاج أو إستهلاكها طوال العام مثل القمح ، كما يمكن الإنتاج المستمر لبعض السلع ذات الإستهلاك الموسمي مثل البطاطين الصوفية.

وقد لا تحتاج عملية تخزين بعض السلع إلى أكثر من أرض فضاء كما هو الحال بالنسبة للحجارة. أما بالنسبة لتخزين الكثير من السلع فنلاحظ أن هناك إحتياطات لابد من إتخاذها لحماية السلعة من العطب أو التلف أو لإتمام نضجها أو تخميرها. وفي الحالتين الأخيرتين تعتبر عملية التخزين عملية صناعية.

تمويل التسويق :

تشمل دراسة هذه الوظيفة طرق الحصول على الأموال اللازمة للقيام بأعمال التسويق وكيفية إدارتها وتوجيهها ومراقبتها. ولهذه الوظيفة أهمية كبيرة في التسويق لشدة إرتباط العلاقات المالية بين تاجر التجزئة والمستهلك وبين الموزع بالجملة وتاجر التجزئة وبين الموزع بالجملة والمنتج أحياناً.

إدارة مخاطر التسويق :

عندما تشتري منشأة صناعية أو تجارية بضاعة أو تتعهد بحفظ سلع الآخرين وصيانتها فإنها تواجه في هذه الحالة مخاطر الدمار نتيجة الحريق وغيره من الكوارث. كما أنها تتعرض لمخاطر السرقة أو التلف أو البوار أو

غير ذلك من أمثال هذه المخاطر التي تعترض السلعة أثناء إنتقالها من المنتج إلى المستهلك.

وهناك نوع آخر من المخاطر التي تواجه المنشأة في مرحلة التسويق وهو يتعلق بتقلبات السعر نتيجة لتَغَيُّر حالة العرض أو الطلب على سلعة معينة أو لتغير المستوى العام للأسعار. وقد تكون تقلبات السعر في صالح المنشأة أو ضدها ، فإن كانت في صالحها فقد تؤدي إلى زيادة الأرباح ، أما إذا كانت ضدها فقد تنزل بها الخسائر الكبيرة . وتسعى بعض منشآت الأعمال إلى تَجنُّب مثل هذه الخسارة وذلك بتضحية المنافع التي قد تحصل عليها نتيجة لتقلبات السعر في صالحها وذلك عن طريق تَجَنُّب أسلوب المضاربة.

وتسمى المجهودات التي تُبذل في سبيل تقليل أو تجنب الخسائر المتعلقة بقيم السلع والخدمات أثناء تسويقها بإدارة مخاطر التسويق.

بحوث التسويق :

تشمل هذه الوظيفة على وجه الخصوص عمليات جمع البيانات المتعلقة بمشكلات التسويق وتحليلها وتفسيرها من أجل إستخلاص النتائج السليمة وعلاج هذه المشكلات. وعلى هذا فإن هذه الوظيفة تشمل بصفة خاصة :

١) جمع البيانات المتعلقة بالسوق وطرق التسويق وسياساته ومشكلاته.
٢) تحليل هذه البيانات.
٣) إستخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة.

ونرجو أن يكون واضحاً أن التفسير الحديث لمفهوم التسويق يُحتّم الأخذ برغبات السوق وإحتياجاته من السلع والخدمات دليلاً وأساساً للتخطيط والمتابعة من أجل تحقيق الكفاية المنشودة في قطاع التسويق. ويشير ذلك إلى أهمية الدور الذي ينبغي أن تؤديه بحوث التسويق على ثلاثة مستويات رئيسية :

1) **مستوى الأجهزة المركزية للتخطيط الشامل ، حيث تفيد بحوث التسويق بصفة خاصة في تحديد إحتياجات السوق في المدى** القصير والبعيد ، وذلك على أساس من الدراسة العلمية التي تكفل كذلك تحقيق الكفاية في توزيع الموارد وتساعد على تقييم النتائج.
2) **مستوى الأجهزة المركزية للقطاعات الإقتصادية النوعية حيث تظهر أهمية الدراسات التسويقية التي تخدم القطاعات حسب التخصص النوعي.**
3) **مستوى الوحدة الإقتصادية أو المشروع حيث التطبيق التفصيلي لبحوث التسويق في ظل الإحتياجات المباشرة للمشروع.**

وعلى مستوى المشروع تجد بحوث التسويق مجالات واسعة للتطبيق خصوصاً في المشروعات الكبيرة التي تقوم بإنتاج سلع المستهلك النهائي ، حيث أصبحت الصلة غير مباشرة بين هذه المشروعات وبين سوقها النهائي ، وحيث تتنوع رغبات المستهلكين وتتقلب . وفي مثل هذه الظروف فإنه لا مناص من الإعتماد على بحوث التسويق كوسيلة فعالة من وسائل الإتصال بين هذه المشروعات وبين جمهور المستهلكين ، ثم أنه مما يعزز ضرورة إهتمام هذه المشروعات ببحوث التسويق أن ما تنتجه لجماهير المستهلكين من

مختلف أنواع السلع إنما يُمَثل مصدر إحساس مباشر بنتائج العمل الإقتصادي وإنجازاته.

ورغم أن سوق السلع الصناعية (سلع الإنتاج) محدودة نسبياً – من ناحية عدد العملاء – بالقياس إلى سوق الإستهلاك النهائي ، وأن الشقة بين أجهزة إنتاجها وبين أجهزة إستهلاكها قريبة ، يلاحظ أن ذلك لا يعني إغفال أهمية البحوث في مجال تسويق السلع الصناعية ، وإنما يعني ذلك السهولة النسبية لإجراءات البحث ، إلى جانب قدر كبير من اليُسْر في تفهم المشكلات وعلاجها.

وتعتبر بحوث المنتجات ، وبحوث المستهلكين ، وبحوث البيع والمبيعات ، وبحوث الإعلان ، وبحوث تكاليف التسويق من أهم المجالات التطبيقية لبحوث التسويق في قطاع الإنتاج الصناعي ، كما تمتد أهميتها أيضاً إلى قطاع الخدمات. وتتناول بحوث المنتجات بصفة خاصة الكشف عن فرص البيع للمنتجات الجديدة المقترحة ، وإختيار المنتجات الجديدة أو المطورة في السوق ، ومعرفة شعور المستهلكين نحو السلع وخصائصها وعبواتها وأسعارها.

أما بحوث المستهلكين فتعني في المقام الأول بالكشف عن خصائص المشترين والعوامل التي تؤثر في قراراتهم الشرائية فبالنسبة لخصائص المستهلكين النهائيين قد يهم المنتج التعرف على توزيعهم حسب المناطق الجغرافية والجنس والسن والدخل والمهنة ، كما يهم منتج السلع الصناعية التعرف على خصائص سوقها من ناحية التوزيع الجغرافي للمشترين ونوع نشاطهم وحجم أعمالهم وإحتياجاتهم النوعية للمنتجات ، الخ.

الخلاصـــــة

يُفرّق علمـاء التسويق بين مفهوم السوق ، ومفهوم التسويق ، ويرى بعضهم بأن السوق نظام كامل يُصمم لتفاعل دوائـر الأعمـال من أجل إشباع حاجة العملاء الحاليين والمستقبلين إلـى مختلف السلع والخدمـات ، ويتضمن ذلك النظام التخطيط والتسعير وحملات الترويج والتوزيع. أما فيما يتعلق بالتسويق فإنه النشاط الذي تقوم دوائر الأعمال ، على أن يرتبط بتدفق السلع والخدمات من المنتتج إلـى المستهلك والمنتفع . ويرى بعض علمـاء إدارة التسويق أنه علم لم يصل بعد إلى إيجاد نظرية خاصة بـه ، ويستند في ذلك إلى أنه توجد العديد من الأشكال والهياكل ، وأن المنتج يتخير لنفسه الشكل الذي يرى من وجهة نظره أنه أكثر كفاية من غيره ، وهذا يتطلب البحث في العوامل التي تؤثر في تقرير هيكل التسويق ، وأنواع التنظيمات التي تكون أكثر قابلية للتطبيق.

والجدير بالملاحظة أنه رغم أن التسويق يُعد من أقدم نواحي النشاط الإنساني ، إلا أن الإهتمام بـه والدراسات العلمية الخاصة بالتسويق تعتبر حديثة العهد ، وأنها في حاجة إلى المزيد من الدراسات خاصة وأن تكلفة مراحل التسويق قد إرتفعت بحيث نجد في كثير من الأحيان أنها تتجاوز نصف المبلغ الذي يدفعه المستهلك الأخير ثمناً لسلعة ما.

ويرى العلماء أن هناك ثلاثة مناهج أساسية لدراسة التسويق تتلخص في منهج السلعة ومنهج المنشآت والمنهج الوظيفي. أما فيما يتعلق بوظـائف التسويق فلا يوجد إتفاق بين العلماء والمفكرين في الدراسات التسويقية حول عدد هذه الوظائف وطبيعة كل منها.

قضايا للمناقشة

*) ما هو الفرق فيما يتعلق بمفهوم السوق ... والتسويق . إستند في إجابتك إلى آراء بعض علماء إدارة التسويق في مصر وفي الخارج ، ثم وضّح رأيك الخاص في هذا المجال.

*) تناول بالشرح والتعليق وفي إيجاز مُفهوم قنوات توصيل السلع والخدمات إلى المستهلك الأخير ، ولماذا يرى العلماء أنه من الأفضل دائماً أن يتم الإنتاج وفقاً لرغبات المستهلكين.

*) يقرر العلماء أن التسويق يُعد من أقدم نواحي النشاط الإنساني ، إلاَّ أن الإهتمام العلمي به يعتبر حديثاً نسبياً ... أذكر لماذا ؟ ... وموضحاً بعض الأمثلة.

*) من هو عالم الإدارة القائل بأن ظاهرة المتغيرات السريعة التي إجتازها التسويق تكاد أن تكون ثورية .. إشرح من واقع فهمك الخاص ما الذي يعنيه بهذه المقولة ؟

الفصل الثاني

إختيار السوق ... والخلطة التسويقية

The Marketing Mix

خطوط مرشدة من جامعة هارفارد

مقدمـــــة :

يُسعدنا أن نعرض فيما يلي مثالاً من بعض القرارات التي يصنعها التسويقيون في ضوء الدراسة التي تقدمها جامعة هارفارد للدارسين لعلم التسويق.

وتُعتبر جامعة هارفارد أقدم الجامعات الأمريكية حيث أنها أنشئت في عام ١٦٣٦ في كمبريدج بولاية ماساتشوسيتس ، وأطلق عليها هذا الإسم تخليداً لذكري المحسن الكبير " جون هارفارد " الذي تبرع بإنشائها وعاش فيما بين أعوام (١٦٠٧ - ١٦٣٨) وكان مولده أصلاً في إنجلترا.

والجدير بالذكر أن الدراسة في جامعة هارفارد تقوم على مبدأ حفز الدارسين على مبدأ الإعتماد على النفس لقراءة المراجع العلمية التي ترتبط بموضوعات الدراسة للعديد من أساتذة الجامعات توسيعاً للمعارف ، وتعميقاً للعلوم التخصصية ، الأمر الذي يسمح بإثارة الحماس الذهني عند مناقشة مختلف الموضوعات في قاعات الدرس والمناقشات ، وهذا المنهج يعتبر من أفضل الأساليب لتنمية ملكة الإبداع والإبتكار والمهارات والقدرات لدى الدارسين ... وهو الأسلوب الذي يتبعه المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية في كثير من مقرراته.

ويتطلب إتباع هذا الأسلوب تدريب الطلاب على إجراء البحوث وفقاً للمناهج العلمية المتعارف عليها ، وتستهدف هذه المناهج تدريب الدارسين بحيث لا يعتمدون على مجرد التخمين والتقدير الشخصي والملاحظة الجزئية للظواهر ... بل ينبغي دائماً أن يتنزه الباحث عن النزعات الشخصية ، ويعتمد على المعرفة والخبرة السابقة كنقطة بدء للدراسة الجديدة التي يزمع القيام بها ، وكوسيلة للتَحقُقْ من صدق النتائج التي يتوصل إليها ، وله في ذلك أن يتبع الأساليب العلمية المتعارف عليها في مختلف الميادين مع الإستخدام الأمثل لما تتيحه التطورات الحديثة لنظم المعلومات التسويقية ... ومن بين هذه الأساليب ما يأتي :

<u>الأسلوب التاريخي</u> :

التنبؤ بالمستقبل على أساس الماضي والحاضر.

<u>الأسلوب التحليلي</u> :

تقسيم السوق مثلاً إلى قطاعات حسب المناطق الجغرافية والحالة الثقافية والمهنة والدخل ودراسة الإرتباط بين هذه العوامل وبين دراسة الظواهر التسويقية.

الأسلوب التجريبي :

إجراء تجربة لأمر معين على نطاق ضيق وذلك قبل تنفيذ هذا الأمر على نطاق واسع ، ويتوخى الباحث ضبط جميع المتغيرات بحيث يضمن إستقرار هذه المتغيرات فيما عدا العامل المتغير الذي يرغب الباحث في إختبار أثره ونتيجته.

مثل هذه الأساليب العلمية تجعل من خطة الباحث التي يضعها من أجل صحة فروضه موضوعية وتصل به في النهاية إلى إيجاد الحلول العلمية للمشكلة التي يبحثها.

وقد يكون من المناسب أن نوضح في هذا المقام أن كثيراً من الحركات التعاونية المتقدمة في عالمنا المعاصر دخلت ميادين الإنتاج ، وحققت ما أطلقوا عليه " **إقتصاديات التعاون(*) ومفهوم النفع العام** " ... **حيث أن إنتاجها الكبير في السلع والخدمات التي يحتاجها الأعضاء تعدى إحتياجات الأعضاء وساعد في سد إحتياجات المجتمع** ، الأمر الذي أكد قدرة هذه الحركات على أداء وظائف تسويقية أساسية على سبيل التخصص ، وبتكلفة أقل مما يستلزمه أداء هذه الوظائف في المنشآت المنافسة ، وبذلك إستطاعت

* يرجع إلى مرجع " إقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام " ، تأليف الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٨٦.

هذه الحركات أن تنشئ علاقات عمل ومصالح مع الجمهور ، وبذلك كسبت إحترام وود الرأي العام.

وفيما يلي نعرض مثلاً من التفكير التسويقي الذي يتعلق بإختيار السوق من واقع ما يقدمه أساتذة التسويق في جامعة هارفارد للدارسين في الدراسات العليا ، **موجهين النظر إلى أن أساتذة جامعة هارفارد ينصحون الدارسين بالإعتماد على أنفسهم في قراءة الموضوعات العلمية في شتى فروع المعرفة التي يدرسونها ، كما يؤكدون عدم جدوى حضور الدارسين إلى قاعة البحث ما لم يكونوا قد قرأوا العديد من المراجع العلمية قبل حضورهم حلقة النقاش في موضوع الدرس.**

كما نرجو أن نوجه نظر الباحثين والدارسين إلى أن صاحب مفهوم " الخلطة التسويقية Marketing Mix " هو عالم إدارة التسويق " ن . هـ. بوردون N.H. Borden " وآراؤه تدور حول أن إستراتيجية التسويق تعتمد على أهمية دراسة المُنْتِج product ، والتسعير Price ، والترويج promotion ، وقنوات التوزيع channels ، وأنه ينبغي على أي منشأة أن تضع في أولويات أهدافها إشباع حاجات المستهلكين في أي سوق من الأسواق.

ولمزيد من توضيح هذا المفهوم نعرض فيما يلي الورقة التي أعدها أحد أساتذة جامعة هارفارد الذين يحاضرون في قسم الدراسات العليا لإدارة الأعمال جامعة هارفارد.

مدخل إلى التسويق(*)
An Introduction to Marketing

التسويق وظيفة الشركة ، أو المنظمة غير الهادفة للربح - المسئولة عن خدمة الزبائن والتعامل مع الوسطاء ومنظمات المعاونة الخارجية مثل الموزعين ووكالات الإعلان ، ويتصور كثيرون ممن يأتون لدراسة التسويق بغير خبرة سابقة في ميدان الأعمال أو بخبرة قليلة فيها ، أن التسويق عبارة عن دراسة البيع والإعلان ، ويشمل التسويق عملية البيع بالتأكيد وكذلك الإعلان ، لكنه يشمل أيضاً أكثر من هذا الإطار ، ولعل خير طريقة لشرح مدى وطبيعة التسويق أن نستعرض مثالاً معيناً من بعض القرارات التي يصنعها التسويقيون.

ماهية : التسويق The Substance of Marketing

إفرض أنك قررت ممارسة العمل في الساعات ، فلابد لك والحالة هذه من إصدار عدد من القرارات الهامة المتصلة بالتسويق قد تشمل :

---

* أعدهذه المذكرة الأستاذ بنسون ب. شابيرو - قسم الدراسات العليا لإدارة الأعمال جامعة هارفارد - حقوق النشر محفوظة، عام ١٩٨٤ لرئيسى وأعضاء هيئة التدريس بهارفارد ، حالة رقم ١٢٤ - ٥٨٤.

This note was prepared by Professor Benson P. Shapiro, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Harvard Business School case 0-584-124.

١) **لأي المستهلكين ينبغي أن أبيع الساعات ؟** ، كيف أعين المستهلك الذي آمل أن أخدمه ؟ هل أفكر فيه على مستوى جغرافي أي على مستوى القطر أو الإقليم من القطر حيث يعيش المستهلك لسلعتي ؟ أم على مستوى دخل المستهلك المرتقب أو جنسه (رجل أو إمرأة) أو إتجاه ذوقه (المودة التي يرغبها)؟

٢) **ما هو المنتج أو ما هي المنتجات التي ينبغي لي أن أعرضها ؟** . فمثلاً هل أعرض ساعات رقمية أم ذات عقارب ؟ مزخرفة أم بدون زخرفة ؟ متعددة الوظائف أم ذات وظيفة واحدة ؟

٣) **كم أتقاضى في كل ساعة ؟** هل يجب أن أمنح خصماً لمن يدفع نقداً أو يشترى كميات كبيرة ؟

٤) **هل أبيع للمستهلكين مباشرة أم من خلال المتاجر ؟** وإذا بعت من خلال المتاجر فمن أي نوع منها ؟ وتباع الساعات على كل حال في مخازن المأكولات الحديثة ، ومتاجر الهدايا ، والمتاجر ذات الأقسام ، ومتاجر الجواهرجية ، وفي كثير جداً من منافذ البيع الأخرى ، فهل أريد أن أعرض ساعاتي للبيع في عدة منافذ أم في نوع واحد منها فقط ؟ وكيف أختار وأخدم المنافذ المعينة التي اخترتها ؟ وأخيراً كيف أقنع المتجر بأن يتولى بيع ماركتي من الساعات ؟

How do I convince the store to carry my brand ?

٥) **كيف أتصل بالمستهلكين الذين أريد أن أبيعهم الساعات ؟** هل ألجأ إلى الإعلان وإذا كان الأمر كذلك فإلى أي وسائط الإعلان ألجأ ؟ يمكن إستخدام التليفزيون والراديو والمجلات والجرائد ووسائط أخرى كثيرة ، كيف أتصل بالمتاجر ؟ هل أستخدم مندوبي مبيعات ؟ وهل ينبغي أن يزور مندوبو البيع المتاجر أم يكفي الإتصال بها تليفونياً ؟

وتساعد هذه القرارات على تفسير فكرتين تسويقيتين هامتين ، ولعل القرار الأول هو أهم قرار في التسويق ، أي : إختيار السوق ذلك لأن إختيار السوق معناه إختيار إحتياجات المستهلك التي ينبغي إشباعها ومعرفتها ومعرفة الحاجات التي ينبغي ترك محاولة إشباعها صراحة ، فكل منشأة معينة لها قُدرات محددة بحيث لا يمكنها مهما بذلت سوى أن تخدم فئة معينة من الزبائن وتُشبع حاجات محدودة فقط . **ويستحيل على أي منشأة أن تنجح في أن توفر " كل الأشياء لكل الناس "** ، وسوف تعم فكرة إختيار السوق كل المستويات المسئولة والمعنية في المشروع ، كما تعم وتتخلل أي شأن آخر من شئون التسويق الجيد.

وتتصل القرارات الأربعة الأخرى (البنود من ٢ إلى ٥ في القائمة السابقة) بالفكرة التسويقية الأساسية الثانية ، **وهذه المجموعات الأربع يمكن تسميتها " بالخلطة التسويقية " The marketing mix** وهى " عدة " إخصائي التسويق وأداته حيث أنها الأدوات أو الوسائل المستخدمة لتقليل الفارق بين المنافع التي ينشدها العميل ، وتلك التي تقدمها المنشأة لتحقيق مزايا تفاضلية، وتتألف من أربعة عناصر :

١) سياسة الإنتاج[*] Product policy

وتشمل كل نواحي المُنْتَج الذي يتلقاه المشتري بما فيها المنتج المادي ذاته وجميع الخدمات المعززة والمؤيدة له ، وقد يكون " المنتج " أحياناً خدمة بحتة مجردة.

٢) سياسة التسعير : Price policy

وتشمل إجمالي التكلفة المالية للمُنْتَج بالنسبة لتاجر الجملة أو تاجر التجزئة الذي يتعامل في المنتج ويحتفظ بمخزون منه عنده.

٣) سياسة المكان Place policy

تتضمن سياسة المكان الوسطاء الذين يتدفق المُنْتَج من خلالهم إلى المستهلكين ، ويدخل في الوسطاء تجار التجزئة وتجار الجملة والموزعون الصناعيون ومجموعة واسعة متنوعة من المنظمات الأخرى.

---

[*] نرجو أن نوجّه النظر إلى أن كلمة " سياسة Policy " تتضمن القواعد الإرشادية التي تُتّخذ لتنفيذ الإستراتيجيات التي وقع عليها الإختيار ، والسياسة أصلاً هي بيان موجز بالأهداف والإستراتيجيات.

Product الإنتاج

الجودة ، السمات ، الخيارات المتاحة
للطراز ، العلامة التجارية ، مقاسات
التغليف ، الخدمات ، التراخيص، العائد
Quality, features, options style,
brand name, packaging sizes,
services, warranties, returns



الأربع باءات في الخلطة(*) التسويقية
" 4 Ps" of the marketing mix

نرجو أن نوضح أن صاحب فكرة " الخلطة التسويقية " هو عالم التسويق " ن . هـ. بوردن "N.H.Borden
ولمزيد من التفصيل نرجو التكرم بالرجوع إلى :

Concept of the Marketing Mix, in Marketing Classics, 7th ed. (eds B.M. Enis and K.K. Cox) Allym & Bacon, Needham Heights, Mass 1991.

٤) سياسة الترويج : Promotion policy

أي الوسيلة التي " تتحدث " المنظمة من خلالها مع الزبائن ، والزبائن المرتقبين وغيرهم ممن لهم أهمية بالنسبة للمنظمة مثل الموزعين – وهذا أوضح جزء من عملية التسويق وأشده ظهوراً للكافة لإنه يشمل الإعلان والبيع الشخصي ، ومع أنه أكثر ظهوراً وبالتالي أكثر ما يُعرَف ويُدرك عن العملية فما هو إلا عنصر واحد من عناصر الخلطة التسويقية.

ولهذه العناصر الأربعة المكونة للخلطة التسويقية أهمية قصوى تؤهلها بأن تُشَكِلْ إطاراً هاماً للعمل كنسبة معينة حيث ينبغي تناول الإتصال ثم التوزيع ثم التسعير ثم سياسة المنتج بهذا الترتيب ، إذ تستخدم معظم الكتب الدراسية والمناهج الخاصة بالتسويق ، إن لم تكن كلها ، هذا الإطار العام ، وجمع ج. أ . ماكارتي(*) العناصر المذكورة في إصطلاح " الأربع باءات " ، إذ تبدأ كلها بحرف ب بالإنجليزية ، حتى يسهل حفظها وهي :

١) المنتج — Product
٢) السعر — Price
٣) المكان (قنوات التوزيع) — Place (distribution channels)
٤) الترويج (الإتصال) — Promotion (communication)

* للمزيد عن هذا الموضوع أنظر مقال أ . ريموند كوري " البدائل الأساسية في إختيار السوق وتخطيط المنتجات " – المنشور بمجلة هارفارد للأعمال ، عدد سبتمبر – أكتوبر ١٩٧٥.

غير أن هناك من يُفضل كلمة " التوزيع " لإعتقاده أن قناة التوزيع تتضمن أكثر من مجرد مكان يشتري المرء منه ، ويستخدم كلمة " الإتصال " بدلاً من " الترويج " لإن الترويج يعني أيضاً تخفيض في السعر لمدة قصيرة تقترن عادة بتكثيف في الإتصال ، غير أن إصطلاح " الأربع باءات " أداة تفيد في تَذَكُّر العناصر ، ونُوجّه النظر إلى الشكل الذي أوردناه تحت عنوان " الأربع باءات في الخلطة التسويقية (4Ps).

ويُعتبر إختيار السوق وخلطته التسويقية القراران الرئيسيان الهامان في التسويق ، ولننظر الآن إلى " اللاعبين " أي المشاركين المتصلين بعملية التسويق.

المشاركون : The Participants

كما توجد " الأربع باءات " السابق ذكرها والخاصة بالخلطة التسويقية، توجد أيضاً " أربع كافات 4 Cs " أي أربع كلمات تبدأ في الإنجليزية بحرف C الذي يُنطق كافاً في اللغة العربية وهذه أيضاً وسيلة تَذَكُّر مفيدة فيما يتعلق بالمشاركين في حلبة التسويق (*) وهم :

* أ. جيروم ماكارث ، واندرو بروجوفتش – " أسس التسويق ، من وجهة نصر الإدارة " الطبعة السابعة ،١٩٨١.

E. Jerome McCarthy with Andrew A. Brogowicz, Basic Marketing : A Managerial Approach, 7th ed. (Homewood, III Richard D. Irwin, 1981), p. 42, 261.

١) الشركة : Company

أي المنظمة التي تُعتبر الشخصية الأولى أو البطل ، ويجوز أن تكون منظمة لا تسعى للربح أو جهازاً حكومياً.

٢) المستهلك : Consumer

وهو الشخص أو الجمهور الذي يَستخدِم أو يَشتري أو يؤثر في منتج معين أو سلعة ما.

٣) القناة : Channel

نرجو أن نوجه النظر إلى أن ذكر كلمة " قناة " تعني في مجال علم التسويق قنوات التوزيع ، وأن سياسة قنوات التوزيع تُعتبر عنصراً من العناصر الهامة في خلطة التسويق ، أما القنوات ذاتها فهي من المشاركين في عملية التسويق.

٤) المنافسون : Competitors

والمنافسون في علوم التسويق هم المنظمات الأخرى التي تحاول إشباع نفس إحتياجات المستهلك ويختص شرحنا بالتسويق التجاري أو في عالم

المشروعات ولذا فإننا نركز على الشركات ، لكن التسويق تمارسه أيضاً منظمات لا تسعى للربح وأجهزة حكومية ، ومن ناحية أخرى أدت بعض البرامج غير التجارية إلى حملات إعلانية متطوّرة وشديدة الوضوح ، ومثالها البرامج المضادة للتدخين ، والبرامج التي تشجع الشباب على الإلتحاق بالقوات المسلحة في بعض الدول ، وينبغي للجهات غير الساعية للربح أن تراعي أيضاً العناصر الأربعة المكونة لخلطة التسويق ، وتراعي أيضاً قرارات إختيار السوق ، وقد ظهرت دراسات كثيرة للتسويق غير التجاري منذ حوالي عام ١٩٧٠(*)

ويعتبر المستهلك روح كل أعمال التسويق ومبرر وجودها ، والواقع أن الفكرة القائلة بأن مفتاح التسويق هو إشباع حاجات المستهلك قد سُمِّيَتْ " ماهية التسويق " (**) Marketing concept والمستهلك كلمة جامعة تُعَبِّر عن وحدة شرائية كلية Total purchasing unit تشمل أحياناً بضعة أفراد وأفراداً كثيرين ، ويشار إليها عامة بأنها " وحدة لصنع القرار a decision making unit (DMU) " ولفهم ماهية وحدة صنع القرار لابد لنا من النظر في مختلف أنواع التسويق فمنها ما يسمى التسويق للمستهلك أو تسويق سلع الإستهلاك ويعني البيع إلى المستهلك النهائي للمنتجات التي تنتقل وهناك

* أنظر مثلاً مقال بنسون ب . شابيرو " تسويق المنظمات غير الساعية للربح " ، مجلة هارفارد ، سبتمبر – أكتوبر ١٩٥٤ ، وكتاب كرستوفر هـ . لافلوك وتشارلز واينبرج " التسويق لمديري المشروعات العامة وغير الساعية للربح " ، نيويورك ١٩٨٤.

** مقال ج . ب . ماكيتريك " ما هي ماهية إدارة التسويق " من كتاب آفاق العلم والفكر التسويقي ، تحرير فرانك ب . باس ، جمعية التسويق الأمريكية ، ١٩٥٧.

التسويق الصناعي أي يبيع المنتجات للشركات والمنشآت والحكومات ، وتباع نفس المنتجات صيفاً كسلع إستهلاكية وحينا آخر كسلع صناعية ، فنجد المراتب مثلا تباع للمستهلك النهائي ، وتباع أيضاً للفنادق (وهي شركات) ، والمستشفيات (وهي عادة وليس دائماً مشروعات لا تسعى للربح) ، وتباع للسجون (حكومات).

ووحدة إصدار القرار الصناعي كبيرة عامة وأكثر تركيباً حتى لتتألف أحياناً من عشرة أشخاص أو يزيد ، فليس مما يخالف المعتاد أن يُعْهد بالمشتريات الكبيرة إلى لجنة رسمية أو جماعة تُشَكَّل لهذا الغرض ، وليس من غير المعتاد أيضاً أن يتدخل أفراد كثيرون ويقومون بأدوار هامة في عملية إصدار قرار متعدد ومتنوع التركيب ، بل إن الشراء الإستهلاكي العادي قد يتدخل فيه عدة أشخاص يصنعون القرار ، فتتأثر عملية شراء أدوات السباكة لمنزل ما بمن يستخدمونها (وقد يكونوا أطفالاً في الأسرة) وبرأي الخبراء (المهندس المعماري مثلاً) وبمن يقومون بالتركيب (السباك) ، ونلاحظ ولاشك ما يحدث كثيراً عند إعداد برامج الأجازات أو عند شراء سيارة الأسرة من أربعة أفراد مثلاً لكل واحد منهم إحتياجات معينة ومعايير معينة.

وينبغي أن يكون واضحاً أن المستهلك هو بؤرة جميع أعمال التسويق It should be clear that the consumer should be the focus of almost all marketing action. وأن مهمة تحليل هذا المستهلك مهمة شاقة ولا نهاية لها لكنها عظيمة الرهبة ويستحيل على الأنسان أن يوجه لهذه المهمة كل الجهد الكبير الذي تستوجبه.

وينظر إلى القناة – المشارك الثالث – كمشارك لأنها " لاعب نشط " Active player في عملية التسويق ، **ويتوقف تحقيق النجاح والفشل للمنتجات المعينة على قدرتها على إجتذاب التأييد والمساندة من التجارة (أو القناة)** ، ويتقدم إلى القناة عدد كبير جداً من المنتجات أكثر مما يمكنها إستيعابه ، فتستوعب بعضها وتساند القليل من هذا المستوعب ، أما البعض الآخر فقد لا تستوعبه على الإطلاق ، فإذا افترضت السياسة التسويقية لشركة ما أن المتاجر سوف تستوعب منتجاتها ثم حدث أنها لم تستوعبها فلابد للشركة – كنتيجة لذلك – أن تواجه الفشل أو تُدخل تغيراً في الخطة أو في تنفيذها ، **ومن ثم تستحق القناة أن تحظى بنفس التحليل الدقيق الذي يحظى به المستهلك.**

ويأتي بعد ذلك المشارك الرابع أي المنافسون ، ويندر ألا تواجه المنتجات منافسين لها ، لكن المنافسة قد تكون مباشرة وبشكل واضح كالمنافسة بين البيبسي كولا والكوكاكولا ، وقد تكون أكثر خفاءً كما يحدث في تنافس الجهات المنتجة لمختلف أنواع الفاكهة ، فلا يحتمل أن يزيد المستهلكين إستهلاكهم من جميع أنواع الفاكهة معاً وفي وقت واحد ولمدد طويلة ، وعليه فإن إتحادات تجارة الخوخ والتفاح تتنافس فيما بينها على " حصة من المعدة " Share of stomach كما يقال في أوساط صناعة الغذاء ، وإذا نظرنا على مستوى أكثر إتساعاً لرأينا أن كل من يأملون في الحصول على أموال المستهلكين ينافس كل منهم الآخر فالمال والوقت محدودان ، وإذا إشترى المستهلك الغني يختا ، فإنه لا يفكر في شراء فيلا في الريفيرا الإيطالي مهما كان " ثريا" ، أو هو يؤجل المسألة على الأقل ، وقتاً ما.

ويُنظر للمنافسة بوجه عام من منظور قابلية إبدال سلعة بأخرى لإشباع نفس الحاجة ، وهكذا تعتبر أفران الغاز منافسة لأفران الكهرباء ، غير أن المنافسة بين مختلف أنواع الأفران الكهربائية ، أشد حدة من المنافسة بين أفران الكهرباء وأفران الغاز ، أي أن تعريف المنافسة فَن في حد ذاته.

The definition of competition is often an art in itself .

والتسويق أيضاً مزيج من العلم والفن ، وليست الأبنية الفكرية التي نستخدمها تامة الكمال ، لكن لا حاجة بنا إلى هذا الكمال ويكفي أن تكون ذات فائدة وعندئذ تُعتبر جَيِّدة ، **هذا إلى أن التسويق ليست له حتى الآن نظرية موحدة جامعة شاملة** ، ومازالت البحوث والدراسات التسويقية تتوالى ، وهكذا تتفاوت النظرة إلى فكرة التسويق وماهيته ، لكن كل نظرة لها فائدتها في إطار بعض المواقف فحسب ، **وفن التسويق هو إستخدام كل فكرة من تلك الأفكار (أي العلم) في الموقف السليم الصالح لها وفي هذا الموقف بالذات دون غيره** ، وترجع أهمية دراسة الحالات ومناسبتها للتسويق إلى هذا السبب ، ولإنها تبرز الموقف وتؤكد طبيعة التسويق المعينة دون أن تصرف الذهن عن السعي لبناء النظرية وتخريج الفكرة.

<u>عملية التسويق</u> : The Marketing Process

بقى لدينا موضوع واحد نعالجه في هذه المقدمة ، وهو عملية التسويق ، وتساعدنا هذه العملية على دراسة ما يصنعه المُسَوِّقون ، **وأول مرحلة في التسويق هي التحليل ويُركِّز عادة مع توازن سليم بين المنظور الكمي**

والمنظور النوعي – على الشركة ، والمستهلك والقنوات والمنافسين ، ويساعد السوق على الإختيار السليم للأسواق التي يجب الإتجاه إليها والعناصر الصحيحة التي يجب إستخدامها من عناصر الخلطة التسويقية.

ونرى هنا أن قسمين من التحليل يستحقان عناية خاصة ، **فتجزئة السوق هي عملية تقسيم السوق إلى جماعات مستهلكين تتميز كل جماعة بأن أفرادها متشابهون في بعض النواحي الهامة وأوجه الشبه بينهم أكبر من التشابه بينهم وبين أعضاء الجماعات الأخرى أي الأجزاء الأخرى من السوق** ، فيعمد صانع الملابس على سبيل المثال ، إلى تقسيم الجمهور إلى جماعات بحسب السن والدخل ، والطول ، والطول والوزن معا ، والذوق ، إلخ ... أو قد يستخدم عدة معايير من هذه معا ، وقد يختار صانع السترات أو البدل غالية الثمن أن يركز على المستهلكين الأغنياء في المراكز الحضرية ممن لهم إهتمام شديد بمتابعة تقلبات المودة ، وتعتبر تجزئة السوق من أقسام تحليل المستهلك وهي من أكثر أشكال الفنون صعوبة وتَطلُّباً للدقة والحكم الصحيح ، ويجب عند إستخدامها مراعاة أن تناسب قرار التسويق الذي إتُّخِذ.

ويمتاز الشكل التحليلي الثاني بأنه تحليل كمي مباشر ومستقيم نسبياً ويشمل تحليلاً تعادلياً Breakeven analysis وتصورات للربحية Profitability projections ، **فلا يمكن صنع القرارات السليمة بغير تحليل كمي دقيق قائم على أساس إفتراضات جيدة.**

ويؤدي تحليل السوق إلى تطوير إستراتيجيات وخطط وبرامج يختلف كل منها عن الآخر من حيث المدى والأثر الزمني ، فالإستراتيجيات واسعة المدى وعامة وطويلة الأثر الزمني ، وهناك برامج تفصيلية وقصيرة الأثر الزمني ، وهناك فيما بينهما ، وتُربط البرامج بالإستراتيجيات.

ولا يكفي وضع الإستراتيجيات والخطط والبرامج بل تحتاج إلى التنفيذ ، أي القيام بأنشطة التسويق.

وأخيراً يجب أن نذكر بيان سير العمل ونتائجه أو الإيضاح Monitor والمراجعة المحاسبية Audit فالعالم يتغير وكذلك المستهلكون والقنوات والمنافسون ، بل حتى الشركات تتغير ، ولذا يجب أن نراجع خططنا ونوضح البيئة الخارجية ، حتى نستطيع أن نعيد – وبمزيد من الكفاءة دورة صياغة الإستراتيجية والخطة والبرنامج والتنفيذ مرة أخرى.

ملاحظة ختامية : A closing note

تكلمنا فيما سبق عن التسويق كمزيج من العلم والفن ، وسيتضح للمتعمقين في دراسة التسويق أن التسويق علم وفن معاً ، وسنرى أيضاً أن أي مقدار من قدرة الإبداع والمهارة مهما كان لا يمكن أن يكون بديلاً للتحليل المنظم بدقة والصياغة والتنفيذ ، فالتسويق كالإبتكار يتألف من ٩٠٪ من الجهد والعرق و ١٠٪ من الإلهام 10 percent inspiration.

الخلاصـــــة

يُنسب مفهوم الخلطة التسويقية Marketing Mix إلى عالم الإدارة " ن . هـ. بوردون " الذي يرى أن أي منشأة تسعى إلى تحقيق مزايا تفاضلية ، عليها أن تتبنى سياسات من شأنها أن تهتم بالإنتاج Product وتشمل كل نواحي المُنْتَج الذي يتلقاه المشتري بما فيه المُنْتَج المادي أو الخدمي ، وكذلك " التسعير Price " الذي يشمل إجمالي التكلفة المالية للمنتج ، وكذلك المكان Place ، ويتضمن قنوات التوزيع ومواقعها ، الترويج Promotion أي الوسيلة التي تتحدث بها المنظمة للترويج لمبيعاتها ، ونظراً لإن كل عُنصر من عناصر هذه الخلطة التسويقية يبدأ بحرف " P " باللغة الإنجليزية ، فإن علماء إدارة التسويق أطلقوا على الخلطة التسويقية " الأربع باءات 4 Ps ".

ونوجه النظر إلى أن هناك مشاركين في عملية الخلطة التسويقية ، وهم الشركة ، والمستهلك ، والقناة ، والمنافسون ، وكل هذه العناصر توجه جهودها نحو رضاء المستهلك وإشباع إحتياجاته ، وأن المستهلك هو موضع التركيز والإهتمام لإنه روح كل أعمال التسويق ومبرر وجودها ، ولذلك يتعاون المنتج مع المستهلك والقناة في ضوء النشاط الذي يقوم به المنافسون ، ويتوقف النجاح والفشل للمنتجات على قدرتها في إجتذاب والتأييد من قنوات التوزيع.

قضايا للمناقشة

*) من هو عالم الإدارة الذي نادى بمفهوم الخلطة التسويقية Marketing Mix ، وما هو مفهوم هذه الخلطة العلمية ؟... أيّد هذا المفهوم بأحد الأشكال التوضيحية.

*) يرى علماء إدارة التسويق أن المستهلك روح كل أعمال التسويق ومبرر وجودها .. ما رأيك في ذلك ؟ ... وما هو مفهوم مستهلك ؟ ... وما هو مفهوم " المشاركون " في الخلطة التسويقية ... إشرح دور كل منهم في إيجاز.

*) إشرح في إيجاز آراء علماء إدارة التسويق الآتية أسماءهم بعد ، موضحاً الجهات التي يعملون فيها وإسم أحد مؤلفاتهم :

- الأستاذ بنسون ب . شابيرو Benson P. Shapiro
- الأستاذ ن . هـ . بوردن N . H. Borden

*) وضّح وجهة نظرك في أسلوب الخطوط المرشدة للدراسة بجامعة هارفارد ، ومقومات الدراسة بالمعهد العالي للدراسات التعاونية ، وأثر هذا الأسلوب في إعداد الأجيال العلمية لمسايرة تحديات القرن الواحد والعشرين.

الفصل الثالث

عملية التسويق

The Marketing Process

عملية التسويق وتكامل عناصرها :

عملية التسويق The Marketing Process طريقة جديدة نسبياً وعالية الفاعلية فى النظر إلى قضايا التسويق ، وكما جاء فـى وصفها في عديد من مراجع السلسلة الخاصة بالتسويق وعنوانها " قراءات في إدارة التسويق " من النظرية إلى التطبيق "Marketing Management Readings" ، تضمنت هذه المراجع موضوعاً خاصاً بـ " إدارة التسويق(*) : الإستراتيجية والتخطيط والتنفيذ Marketing Management : Strategy, Planning, and Implementation " ، وذُكِر فيها أن لعملية التسويق أجزاء كثيرة منها : التنفيذ – البرمجة والموازنة والتخصيص – البحوث والتحليل – التخطيط – صياغة إستراتيجية سوق الصناعة... إلخ.

وقد تضمنت هذه المراجع بحوثاً عـن عمليـة التسـويق لتوضيـح أن لهذه العملية دور تكاملي يربط كـل عناصر العمليـة معاً ، وأن القلـة مـن البحـوث تناولت سلسلة العناصر في العملية ككل.

وعلى سبيل المثال يتناول البحث المُعَنْوَنْ بـ " تطوير وإدارة المنتجات الجديدة " "Developing and Managing New Products" جميـع عناصر عملية التسويق فيما يتعلق بتطوير المنتج الجديـد ، وهـي مهمـة تربـط

(*) Marketing Management Readings : From Theory to Practice Volume III By Benson Shapiro/Robert J. Dolan/John A. Quelch Gradute School of Business Administration Harvard University Richard D. IRWIN, INC., Illinsis 1985.

التسويق برباط وثيق بوظائف الشركة الأخرى بما فيها البحوث والتطوير والتصنيع ، ويغطى هذاالبحث قضايا كثيرة ، منها العواقب المالية لتطوير المنتجات وأثر الهيكل التنظيمي على عملية التطوير ، ويؤدي البحث عملاً طيباً في التفرقة بين المنتجات الجديدة التي تنبثق عن " دفع Push " التكنولوجيا (*) الجديدة .. ، وبين المنتجات التي تنشأ عن " جذب Pull " إحتياجات السوق.

ويتناول البحث الثاني وعنوانه : " هل يستطيع جون يُنج John Young " إعادة تصميم " هيوليت – باكارد Hewlett-Packard " وينظر هذا البحث إلى عملية التسويق في سياق إستراتيجية الشركة ودور الإدارة العليا ، ويُبَيِّن كيف أن ضغوط المنتجات الجديدة قد تتطلب من الشركة أن تعيد تنظيم نفسها وتُبَدِّل نظرتها التقليدية ، فلاشك أن التغييرات التي أصبح حتماً على " شركة هيوليت – باكارد " إجراؤها بسبب نجاحها في سوق الكمبيوتر ، هى تغييرات أساسية وأكثر جذرية من التغيرات التي تفرضها على معظم الشركات أغلبية المنتجات الجديدة ، ويجتمع حجم عمليات " هيوليت – باكارد " في ميدان الكمبيوتر ، والفرصة المستمرة التي يُتيحها نمو أعمال معدات إعداد وبث المعلومات وكثرة قضايا التسويق والتكنولوجيا

---

* نرجو أن نوجه أنظار الدارسين لعلوم إدارة التسويق أن هناك إصطلاحاً يُستخدم في هذا العلم يُطلق عليه push-pull strategy ، وهذا الإصطلاح يعني تبني إستراتيجية من شأنها التأثير على المستهلك الأخير عن طريق حملات الترويج بمختلف صورها ، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين محاولة الشركات بذل هذه الجهود ، وكذلك الوسطاء والموزعون الذين يُشكلون هيكل القناة التسويقية.

يرجع في ذلك إلى :

Marketing & Advertising by Jerry M. Rosenberg , John Wiley & Sons, Inc. 1995.

التي تواجه " هيوليت - باكارد " في أجهز الكمبيوتر والحاجةإلى نظرة مُنَسَّقة فيما يتعلق " بالنُظُمْ " كل ذلك يجتمع معاً لتجعل التغيير أمراً حتمياً ، **ولا ريب أن دراسة إعادة التنظيم في ضوء المتغيرات السريعة والمتلاحقة له أثره على مثل تلك الشركة الناجحة مما يُزَوّدنا بكثير من المعلومات.**

تطوير وإدارة المنتجات الجديدة
Developing and Managing New Products

يتساءل علماء الإدارة ... لماذا تدير كثير من الشركات عملية التسويق إدارة سيئة في وقت نعلم فيه الكثير عن تطوير وتسويق المنتجات الجديدة ؟ يقول كاتب البحث أن السبب يرجع إلى أن معظم كبار المسئولين يتجاهلون قواعد الطريق.(*)

ومما لاشك فيه أن لدينا الآن علم كاف بعملية تطوير وتسويق المنتجات الجديدة يُمَكّننَا من أن نديرها إدارة سليمة ، وقد تَعَلّمنا مع الوقت والتجارب المتكررة قواعد هامة بشأن ما يصلح ومالا يصلح وما الذي ينبغي الإمتناع عنه وما الذي يحتاج إلى عناية وإنتباه ؟ .. **لكننا نرى شركة بعد شركة تواجه المتاعب في إدارة هذا المجال وترتكب نفس الأخطاء بلا ضرورة !..**

Yet company after company has trouble managing this area, and can be seen making the same mistakes - needlessly.

(*) يرجع إلى البحث الذي أورده " إيجين ف . فينكين Engene F. Finkin " في المرجع السابق الإشارة إليه " الفصل الثاني والعشرون".

وأرجو أن أوجه النظر ألىأن هذا البحث تضمن بعض العناصر الهامة من هذه المجموعة من المعلومات وهي عناصر أقل إشتهاراً رغم أهميتها ، ويرى الباحث أهمية الإلمام بهذه العناصر بغرض مساعدة من يُريدون تَجَنُّب تكرار بعض المزالق والأخطاء المعتادة ، **وبذلك يزداد إحتمال نجاحهم في مجال المنتجات الجديدة.**

وكثيراً ما يشعر " الرئيس الإداري Chief executive " المسئول عن المشروع الصناعي بأنه غير مُزَوَّدٌ بما يؤهله للحُكم على قرارات إدارة المُنْتَج الجديد التي تُقَدَّم إليه لإعتمادها ، لإنه عادة لا خلفية له في هذا المجال حيث أن الرئيس الإداري المسئول إرتقى إلى منصبه بعد أن تَدَرَّج في الشئون الماليةأو التسويق ، وسيجد مثل هذا الإداري المسئول العون على إصدار القرار الصحيح في حالة تَفَهمه للمعلومات الصحيحة التي تُنَبِهه إلى الأسئلة الصحيحة التي يجب أن يسألها.

أنواع طرُق الإنتاج الجديد : Types of New-Product Approaches

تتبع مُعظم جهود تطوير المنتج الجديد أحد طريقين يُشار إليهما عادة بأنهما :

*) دفع أو تسارع التكنولوجيا **Technology push**

*) حاجة السوق / جذب السوق / جذب الطلب

Market need / market pull / demand pull

تسارع تطور التكنولوجيا :

يأتي تسارع التطور التكنولوجي حين تكون القوة الدافعة للجهد هي إمكانيات التكنولوجيا ذاتها ، ويأتي دور التسويق هنا في المقام الثاني ولا

يرقى إلى مرتبة الأهمية إلا بعد الإنتهاء من تطوير المُنتَج أو العملية ، وتنتمي معظم المخترعات الباهرة في الفترة الممتدة من ١٨٣٠ إلى ١٩١٥ لهذا النوع(مثل التُربين التجاري Steam turbine ، التليفون Telephone ، الصمام الثلاثي الأقطاب Triode) ، إذْ يستحيل بالنسبة للمخترعات الكبرى تقدير حجم السوق في النهاية ، فمن الذي كان يستطيع تقدير حجم سوق الحاسبات الآلية أو آلات تصوير المستندات في بداية تطويرها ؟ الواقع أن شركة " **سبيرى يونيفاك Sperry Univac** " قدرت الحجم الإجمالي لسوق الحاسبات في عام ٢٠٠٠ بألف أو ألفي حاسبة كما قيل ، وينطبق على هذا النوع من المنتجات – في الحقيقة – " **قانون سايز Says Law** " في الإقتصاد والذي يقول : " العرض يخلق الطلب Supply creates demand " ، وإلى هذا النوع من النجاح تنسب كل الجهود الناشئة عن سرعة التطور التكنولوجي.

غير أن معظم المنتجات الجديدة لا تنتمي إلى فئة مخترعات الإنسان الكبرى الخمسمائة(*) man's greatest 500 inventions ، بل تنشأ المشكلات في الواقع عندما تتعامل مع المخترعات الصغرى على أنها تنتمي إلى فئة هذه المخترعات العظيمة ، فبين الجماعات المشتغلة بالبحوث والتطوير في الشركات أو في أقسامها واحداً أو أكثر من الموهوبين الذين تصدر عنهم أفكاراً تتولد عنها منتجات جديدة ، ويحدث أن تسيطر على هؤلاء

* جاءت بعض الوكالات الفنية المتخصصة إلى إعداد قوائم للمخترعات الإنسانية التي كان لها تأثير كبير في التطوير الحضاري في العالم ، ثم صنفتها حسب أهميتها ونشرت قوائم توضح الخمسمائة إختراع التي ترى من وجهة نظرها أنها كانت سبباً في التطور الحضاري العالمي.

فكرة معينة يعتقدون صوابها وألْمَعيتها ومن ثم يجاهدون في سبيل تطويرها وإبرازها إلى حيز الوجود ، دون كبير إهتمام بالسوق ودون معلومات كافية عنه ، معتقدين في بساطة أن السوق سينفتح تلقائياً فيما بعد !.. وهذا موقف يمكن أن يُسَمَّى .... " **إجابة تبحث عَن سؤال** " ، ويؤدي عادة إلى نجاح فني وفشل تجاري ، ونستطيع تصنيف هذه الفئة من واقع بعض المبتكرات الفنية التي أحاطتها حملات إعلانية كبيرة أثناء السنوات العشرين الماضية ، مثل " الأنبوب الحراري والليزر The heat pipe, and laser " (خسرت معظم الشركات التي طَوَّرت الليزر في الستينيات مبالغ كبيرة من المال لإنها فعلت ذلك دون أن تكشف سوقاً حقيقية له).

ومن الإختبارات التي تُجْرَي لمعرفة سلامة الدافع التكنولوجي ومناسبته كدافع وراء تطوير لمُنْتج معين ، إختبار مستواه من حيث أنه جديد مبتكر ، فهل يؤدي المُنتج وظيفة جديدة أو يستخدم تكنولوجيا مختلفة إلى حد كبير ؟ فإذا لم يكن الأمر كذلك فنحن في الواقع إزاء إحلال لتكنولوجيا جديدة في منتجات قائمة (مثل التحول من تكنولوجيا إلكترونيات الطريقة الكهروميكانيكية Changing from electromechanical إلى كهرباء البللورات Solid-state electronic technology) أو تبديل في المواد أو تغيير في الحجم أو إضافة مقومات جديدة ؟ فعندئذ يصبح دفع تطوير التكنولوجيا إعتباراً غير سليم ، **ويبين الشكل الآتي المعايير الأساسية للمنتج الجديد**، فإذا إستوفت المنتجات تلك المعايير فهي وحدها التي تستحق التطوير في غيبة المعلومات الواقعية عن السوق (التي ربما لم تنشأ بعد) ... أما إذا إستحق المنتج الجديد المرتقب علامة في خانة " لا - No " أمام أي من

المعايير المُبَيَّنة فينبغي صرف النظر عنه إذ ليس في الحقيقة مجهوداً له دافع تكنولوجي.

جدول يوضح : سلامة الدافع للتطوير التكنولوجي بالنسبة للمُنتج الجديد

Criteria المعايير	Yes نعم	No لا
١) يستخدم تكنولوجيا جديدة Uses newtechniology		
٢) يؤدي وظيفة جديدة Performs new function		
٣) ليس بديلا تكنولوجيا لاي مُنتج موجود Isn't a technology substitute for any existing product		
٤) ليس بديلا من حيث المادة Isn't a material substitution		
٥) ليس تغييرا في الحجم أو القدرة عن منتج موجود فعلاً Isn't a size or capacity change in an existing product		
٦) ليس طرازا جديدا مضافا إليه ميزات صغيرة. Isn't a new model with added minor features		

وفي الغالب يرى المسئولون أن الدافع التكنولوجي إتجاه أو إعتبار غير إنتاجي فيما يتعلق بالجهود التي تُبذل نحو التحوّل إلى المُنتَج الجديد .. ، لكن من الصعب عادة وأنّ مثل هذا الجهد في أي شركة صناعية إن كان قد مضى على المُنتَج وقت طويل ، لإن هذه الجهود تكتَسب أنصاراً ، وقد يصعب على الرئيس الإداري الإعتراف بأنه كان عليه إنهاء هذا الجهد منذ وقت طويل مضى.

It may also be hard for the chief executive to admit that he was wrong and should have ended the effort long ago.

Market Need/Demand Pull : حاجةالسوق / جذب الطلب

وبرى علماء الإدارة أن ٨٠٪ من المنتجات الجديدة قد تم إنتاجها كحَل وإستجابة لإحتياجات السوق ، وتلك هى أكثر الطرق التي يُعتمد عليها

في نجاح المُنتَج الجديد لإنها تُقَلِّلُ من المخاطر إذ تقل فيها فرصـة أن يواجـه المُنتَجْ بعد تطويـره وإخراجـه النهـائي الفشـل عند عرضـه للبيـع ، لكـن هـذا الإتجاه أو الإعتبار أصعب كثيراً في إدارته من التطوير التكنولوجي لإحتياجـه إلى مدخلات كثيرة وجهود وتنسيق مع عناصر في خارج المنشأة التـي تتولـى تطويـر المنتـج ، " ويحتـاج أيضـاً إلـى مهـارة فـي التعـامل مـع المهندسـين والمديرين الفنيين المُبتكرين الذين قد يسوقهم إعجابهم بأنفسهم إلى صنع ما هو مثير للإهتمام فنياً أو شخصياً دون أن تكـون لـه قيمـة تجاريـة تـبرر صنعـه ، فلابد من منعهم عن ذلك مع إستخدام اللياقة والمهارة ".

It also requires skillful handling of the temperamental egos of inventive engineers and technical managers, who must be prevented from doing what is personally technically interesting but of little potential commercial merit.

نقاط تصاعد الإنفاق : Expenditure Escalation Points

لاتؤخذ عادة في الحسبان زيادة التكلفة المصاحبة للإنتقال من مرحلة إلى أخرى في سلسلة تطوير المُنتَج وجعله صـالحـاً تجاريـاً ، وكثيـراً مـا لا يُلتفت إليها عند الموافقة المبدئية على بدء جهد التطوير ، وربما كان هذا أكبر أسباب عدم النجاح في تطوير المنتج تجارياً ، وهـذه حقيقـة يبـدو أنهـا غير معروفـة كثيراً وبصـورة تثير الدهشة والإستغراب.

ويرى علماء الإدارة فـي الولايـات المتحـدة الأمريكيـة أن بلـورة الفكـرة تتكلف أقل من ٥٠٠٠ دولار أو نحو ذلك ، وهي تكلفة يسيرة ، وكذلـك تكلفـة

دراسات الجدوى فهي تكلفة معتدلة ربما تقل عن ٥٠٠٠٠ دولار (وتتوقف طبعاً على نوع الصناعة) ، ويتكلف تطوير المنتج أو تطوير العملية Process Development نحو ٢٠ مثلاً لتكلفة دراسات الجدوى وهي تكلفة غير مرهقة من وجهة نظر المُنتِج الأمريكي ، أما تكاليف الإنتاج الأول والمبيعات – بما فيها الإنفاق على الأصول الثابتة – فتزيد كثيراً عن تكلفة التطوير بمعامل ٢٠ أو نحو ذلك ، وهذه نقطة إقتصادية حرجة في سلسلة العملية لإنها تتطلب إلتزامات مالية تزيد كثيراً على مألوف الإنفاق على تنظيم البحوث والتطوير ، أما إخراج المنتج بشكله التجاري الكامل فيرتفع إلى ما يزيد عن ذلك ، ويوضح الشكل الآتي وجهة النظر point of view ، فيما يتعلق بالإنفاق الذي يتطلبه كل عنصر من العناصر.

جدول يوضح : الإنفاق Expenditure

وجهة النظر في مدى الإنفاق Expenditure	التكلفة Cost
•) بلورة الفكرة Conception	٥ر٠٠٠ دولار
•) الجدوى Feasibility	٥٠ر٠٠٠ دولار (حسب نوع الصناعة)
•) المُنتج أو عملية التطوير Product.process development	٢٠ × تكلفة الجدوى
•) الإنتاج المبدئي Pilot productin	٢٠ × تكلفة التطوير
•) النقطة الحرجة بالمبيعات Critical point sales	
•) طرح المنتج تجارياً بالكامل Full commercialization	أكثر من ذلك بكثير
•) نقطة حرجة Critical point	

وكثيراً مالا تدرك الإدارة التصاعد الكبير في النفقات عند الإنتقال من خطوة إلى خطوة ، وغالباً ما تفشل جهود المنتجات الجديدة ، وهذا الفشل يحدث عادة عند الإنتقال من مرحلة التطوير إلى مرحلة الإنتاج المبدئي والبيع ، ومن بين الأسباب الرئيسية في ذلك الفشل عدم إدراك الزيادة

المطلوبة في الأموال والأفراد والمعدات والوقت ، بل تتوقع معظم الإدارات أن تنتهي هذه المرحلة بفضل النوايا الطيبة وحسب !..

many managements expect this stage to be accomplished solely with good intentions.

وتُنفق معظم المنشآت التي تملكها العائلات والمنشآت الصناعية التي تقل مبيعاتها السنوية عن ١٠٠ مليون دولار ، ما يقدر بنحو ١٪ من المبيعات ، سنة بعد سنة ، على تطوير المنتجات الجديدة وذلك في ميدان الصناعات المستقرة منذ وقت طويل ، غير أن هذه المنشآت لم تسجل نجاحاً يذكر في هذه المنتجات الجديدة ، ويرجع السبب في ذلك إلى **عدم الرغبة في تخصيص الأموال اللازمة لنقط الإنتقال في سير عملية تطوير المنتجات الجديدة حين تدعو الحاجة إلى تصعيد الإنفاق.**

إختبار الجدوى الإقتصادية : Testing Economic Feasibility

يدهش الإنسان حين يرى أن برامج المنتجات الجديدة تقطع خطوات طويلة قبل أن يُقدِم شخص ما على توجيه أسئلة مثل :

" ماذا يُمكنْ أن يحدث إذا نجحنا " ؟

" What can happen if we succeed ?

" هل السوق المُرتقبة واسعة بما يكفي لتبرير بذل هذا الجهد " ؟.

" Is the potential market large enough to warrant an effort " ?





المنشآت ومبتكرات العصر

قد يكون من المناسب أن نوجه نظر رجال الأعمال إلى أن علماء إدارة التسويق يقولون أنه نتيجة لفشل العديد من المنتجات الجديدة فإن الشركات في حاجة إلى معرفة كيف يُحسنون من فرص نجاح منتجاتهم الجديدة.

Because so many new products fail, companies are anxious to learn how to improve their chances of new-product success.

وفي سياق هذا المفهوم تضع شركة أمستراد لنفسها شعاراً هو : " إن آمستراد تحاول إيجاد قيمة جديدة لم تكن موجودة من قبل ذلك :

Amstrad attempts to create value that has never existed before

وعلى سبيل المثال فإنها تُعلِنْ عن الفاكس الذي أنتجته بالعبارة التالية :

إنه فاكس به العديد من المميزات الأخرى ... إنه له صوت موسيقي هادئ يُنبهك بوصول الرسالة .. ثم قطعها .. ثم العمل آليا عن طريق الصوت الخاص للتحوُّل لأداء مهمات أخرى .. وفوق كل ذلك إنه يعمل سكيرتيراً لك على مدى ٢٤ ساعة يومياً .. وعملية تشغيله في غاية السهولة ، والمهام التي يؤديها تجعل حياة المرتبطون بالأعمال أكثر يُسراً .. وحيثما تكون تستطيع هذه الآلة أن تنقل إليك الرسالة الواردة إليك ... إنها ليست فقط نوعية عالية من التليفون والفاكس ، بل أيضاً كمبيوتر وذاكرة لأرقام التليفونات التي تتعامل معها .. إنَّه سكرتيرك الخاص الذي يجعلك على إتصال دائم بنشاطك ، ولذلك نضع شعاراً له :

.Typical Amstrad , not clever-clever, just clever

إن هذا الإختراع يعبر عن شركة أمستراد .. إننا نقول أنه ليس فقط ذكي ... بل .. إنه حقاً بارع .

وفيما يتعلق بالتليفون .. تعلن الشركة عنه قائلة .. إنَّ القول بأنه تليفون فيه إتهام لذكائه :

To call it a phone would insult its intelligence

وفيما يلي مثالان يوضحان(*) أهمية توجيه السؤال الأخير :

المثال (١) : طلبت إحدى الجهات الحكومية المشتغلة بشئون الفضاء الخارجي بديلاً لنوع خاص من الشمع الياباني الذي يحتوى شحماً ، فبحثت في مقدار ما يُستخدم سنوياً من هذه المادة فوجدته ٥٠ رطلاً ، وإنتهى الموضوع End of interest.

المثال (٢) : يقول أحد الباحثين : إنني عندما علمت بإمكانية صنع محاور ذراع تدوير crankshafts صغيرة للمحركات الوحيدة الأسطوانية بطرائق جديدة منخفضة التكلفة إبتكرتها إحدى المنشآت وسجلتها لنفسها ، أردت أن أعلم كم من هذه المُحركات يُستخدم في الولايات المتحدة سنوياً ؟ فوجدت الكمية حسب بيانات مأخوذة من معهد معدات القوى Power Equipment Institute نحو ٥ر١١ مليون مُحرك ، وعليه يستحق هذا الموضوع مزيداً من الدراسة This was worth exploring further.

ومن النواحي الأخرى الهامة في الجدوى الإقتصادية مسألة إستعداد المشترى المُحتمل والمُستهدَف للشراء Another major aspect of economic feasibility is the probable willingness of the

* يوضح الباحث دكتور إيوجين ف . فينكين Eugene F. Finkin أن المثالين المذكورين مستمدين من واقع التجارب والدراسات التي أجراها في هذا الشأن. ويرجع إلى مرجع قراءات في إدارة التسويق : ورقة البحث رقم ٢٢ – مرجع سبق ذكره).

intended customer to buy. ، وكثيراً ما تُهمَل هذه المسألة خاصة عندما تريد الشركات تطوير منتجات صناعية لبيعها خارج نطاق مجالها المعتاد ، ونذكر – على سبيل المثال – أن كثيراً من الشركات طورت مُكوِّنات سيارات لبيعها إلى شركات السيارات الكبرى ، لكنها فوجئت حين علمت **" شركة ديترويت Detroit " تقف موقفاً صارماً تجاه الأشياء التي " لم تُخترع من داخلها " ، وتَعَلَّمَت هذه الشركات درساً قاسياً مفاده أن من الحُمْق تطوير تكنولوجيا لإستخدامها في تصنيع معدات السيارات الأصلية وللصناعات الأخرى التي ليست على إستعداد لقبول موردين خارجين أو موردين جدد ، وأن تسير في هذا التطوير على غير أساسٍ من المعلومات السليمة ولمجرد المضاربة.**

ويجب أيضاً أن نأخذ في الحسبان إستعداد الموردين لتوريد مكونات معينة يحتكرون إنتاجها وتكون لازمة وضرورية للمنتجات الجديدة ، وهذه نقطة هامة كثيراً ما يغفلها البحث ، ولتوضيح ذلك نفرض أن صناعة مخلوط كيماوي يتطلب مركباً لا تنتجه سوى " شركة مونسانتو Monsanto " فهنا يجب التأكد من أن شركة " مونسانتو " على إستعداد لتقديمه لنا إذ يُحتمل أنها تفضل له إستخدامات أخرى ، وتحدث هذه المشكلة أيضاً – فضلاً عن مجال الكيماويات – في مجالات أخرى مثل الإلكترونيات والمواد وغيرها ، **مما يتطلب بحث توافر العناصر الحرجة كجزء من دراسة الجدوى الإقتصادية.**

ولابد – في مجال السلع غير الإستهلاكية – من الإجابة على سؤال هام هو : **هل سيؤدي المُنْتَج الجديد وظيفة المنتجات التي سيحل محلها بتكلفة**

أكثر إنخفاضاً ؟ فإن لم يكن الأمر كذلك فكن على حذر be wary ... ويلاحظ أن حاجات الإنسان كلها مستوفاة بطريقة أو بأخرى ، لكن السؤال الهام هو : **ما هي التكلفة at what cost ؟ وتوزن كل المنتجات بهذا الميزان** حتى المنتجات الجديدة الفريدة في بابها ، ففي عهد ما قبل إختراع آلات النسخ بالتصوير كان رجل الأعمال الياباني إذا أراد نسخة من مقال أو فصل في كتاب ، يرسل سكرتيره إلى المكتبة ومعه آلة كاتبة نقالي لينسخه له ، وواضح الآن أن النسخ بالتصوير بديل أقل تكلفة بكثير.

دراسة الجدوى الفنية : Technical Feasibility Study

قبل البدء في عملية التطوير الفني الكامل ، من المهم أن نعلم إلى أي مدى يُمكن تطوير المنتج بحيث يؤدي ما هو مطلوب منه أن يؤديه ، ولا بأس من إنفاق ما بين ٥٠٠٠ دولار ، و ٥٠ر٠٠٠ دولار لإثبات أن المنتج الجديد يستطيع أن يؤدي الغرض ، وينبغي معرفة ذلك ولو على وجه التقريب(*) فهذا أفضل وأوفر من إقتحام التطوير الكامل لنُفاجأ بمشكلةٍ أساسية غير مُنتظرة لم يُحسب حسابها.

ويرجع فشل معظم حالات التطوير الفني إلى إهمال الشركات مرحلة دراسة الجدوى رغبة في التعجيل بالتطوير الفني الكامل قبل الأوان ، ويجب على كل الشركات أن تشترط إثبات الجدوى الفنية قبل مباشرة التطوير الكامل للمنتج.

---

* تتراوح وتتفاوت نفقات تطوير المنتجات من بلد إلى آخر ، بل ومن شركة إلى أخرى في نفس البلد ، وذلك يتوقف على الدراسات التي يقوم بها المتخصصون في ضوء الأهداف التي يريدون تحقيقها.

وفيما يلي نثبت رأي الخبراء في هذا الموضوع لأهميته :

Most organizations that have a pattern of technical development failure can be found to have neglected the feasibility study phase in order to rush prematurely into full technical development. The establishment of technical feasibility before embarking on full-scale product development should be a requirement in all firms.

ومن أمثلة الفشل الناشئ عن عدم إجراء دراسة الجدوى الفنية حالة " الطائرة العمودية طراز شيين Cheyenne helicopter " التى طورتها شركة لوكهيد للجيش الأمريكي بتكلفة بلغت عدة ملايين من الدولارات وكان تصميمها الفريد يجمع بين جهازي القوة والتحكم معاً ، وَوَقَعَتْ مُؤخراً عدة حوادث سقوط لهذه الطائرة وشبه إرتطام ، فأصَّر الجيش الأمريكي على أن تَستَدْعي شركة لوكهيد خبراء خارجيين لبحث جدوى وإمكانية هذا الإتجاه الفني ، **فوجد فريق الخبراء أن جهاز التحكم كان تحليلياً غير مستقر ميكانيكياً ، أي أن الفكرة الأساسية لم تكن سليمة ولا قابلة للتنفيذ.**

التقييم المالي : Financial Evaluation

متى يجب إجراء تقييم مالي وتجاري كامل ؟ عند نقطة إصدار القرار بالطبع ، وتوجد نقطتان من هذا النوع :

الأولي عند تقرير ما إذا كان ينبغي الإنتقال من مرحلة تطوير المنتج إلى الإنتاج المبدئي والبيع المبدئي أم لا .

والثانية ما إذا كان ينبغي السير نحو الإنتاج على نطاق كامل وأساس تجاري .

ويحتاج الأمر بالطبع إلى تحليل مالي مبدئي لدخول مرحلة تطوير المنتج في المقام الأول ، ويمكن إعادة قياس وتقدير السوق المرتقبة عند نقطة دخول مرحلة الإنتاج المبدئي بإستخدام المزيد من طرائق بحوث السوق ، وتقدير تكاليف المنتج المباشرة والثابتة ، وتحديد متطلبات الإستثمار الرأسمالي في الأصول الثابتة ورأس المال العامل ، **فإذا وجد عائد الإستثمار المحتمل مغرياً ، ومعايير الشركة الأخرى منطبقة فيُسمح بالسير قدماً في المشروع then going forward is permissible.**

غير أن ذلك لا يماثل الإرتباط بالإنتاج(*) الكامل والتسويق ، لإن هذا الإرتباط يتطلب إنفاقاً رأسمالياً أكبر كثيراً مما سبق ، وتكاليف لتطوير السوق ، وكلها خطوات لا ينبغي أن تترتب تلقائياً على قرار دخول مرحلة الإنتاج المبدئي وَتَتَبُّعَهُ بلا بحثٍ جديد.

ولا يعني السير خطوة في طريق ما أن على سالكه أن يذهب في سيره حتى نهايته ، ولاشك أن الإنتاج المبدئي والمبيعات المبدئية على جانب عظيم من الأهمية كمصدر معلومات يُتيح القُدرة على القياس الدقيق والتقدير الصحيح لمستوى المبيعات المنتظر الذي يمكن تحقيقه فيما بعد ، وحسن

(*) نوجه النظر إلى أن المنتجين في الشركات الكبيرة يهتمون بتحقيق " الترابط Consistency " بين " خطوط منتجاتهم Product mix " ، ويستهدفون من وراء ذلك إشباع حاجات المتعاملين في منتجاتهم ، ويتم تسويق هذه المنتجات من خلال قنوات التسويق التي تتبعها هذه الشركات.

تقدير تكلفة الإنتاج والتكـاليف الثابتـة ، فـإذا زحفت التكـاليف متصـاعدة كمـا يحدث غالباً بحيث تُصبحْ أية إستثمارات كبيرة أخرى غير جذابة فلابـد مـن إجـراء تحليـل مـالي وتجـاري كـامل قبـل الإرتبـاط بالإنتـاج الكـامل لمعرفــة الموقف على وجه اليقين ، **فإذا إتضح أن الإستثمار لم يعد مربحاً بما يكفي ، فيجب إتخاذ قرار حاسم إما بتصفية الجهد المُوَجَّـه للمنتـج الجديـد أو بيعـه either liquidate or sell off the specific new product effort.**

وهناك سؤال هام غالباً ما يلقـي الإهمـال ، لكـن يجـب أن يُثـار ويجـاب عليه أثناء إجراء التقييم المالي ، وهو :

هل تستطيع الشركة أن تتحمل إنجاح المنتج الجديد أم لا ؟

Whether or not the firm can afford to have the new product succeed.

ويلاحظ أن المُنْتج الجديد الناجح له متطلباته الكثيرة التي تضغط على رأس المال العـامل ، فكلمـا زادت المبيعـات زادت معهـا المتطلبـات مـن رأس المال من أجل المخزون ومن أجل ما يترتب على ذلك من العمليات المُحاسـبية الكبيرة العدد ... **فهل تملك المنشأة الموارد اللازمة لتغطيـة كـل ذلـك ؟** وقـد يتطلب المنتجَ الجديد النـاجح مبنـى جديـداً ومعـدات جديـدة للتعـامل مـع حجـم المبيعات الإضـافي ، فهل يمكن للمنشأة التصرف ؟ وإذا لم تكن المنشأة تملـك الموارد الكافية لمواجهة كل متطلبـات المنتـج الجديـد عنـد نجاحـه فـأولى بهـا إدراك الموقف مبكراً ما أمكن ، ونذكر كمثال للمنتج الذي كانت متطلباته أكبر ممـا يتحملـه مبتكـروه **أداة** جـرى تطويرهـا لإزالـة الحشـائش الضـارة مـن مسطحات النجيل تسمى " آكلة الحشـائش Weed Eater " فقد إضطر هـؤلاء

لبيع مشروعهم بعد أن أوشكوا على الوصول إلى حالة الإعسار
.They were forced to sell out while nearing insolvency

العلاقة التنظيمية بين تطوير عملية التصنيع وتطوير المنتج الجديد :
Organizational Relationship of Manufacturing Process Development and New-Product Development

تُعتبر العلاقة التنظيمية في إطار المنشأة بين تطوير عملية التصنيع وتطوير المنتج عنصراً رئيسياً في تطوير المنتج الجديد والنجاح التجاري وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نوجه الأنظار إلى أهمية هذه العلاقة الهيكلية ، بل هي في الواقع كثيراً ما يُساء فهمها generally misunderstood .

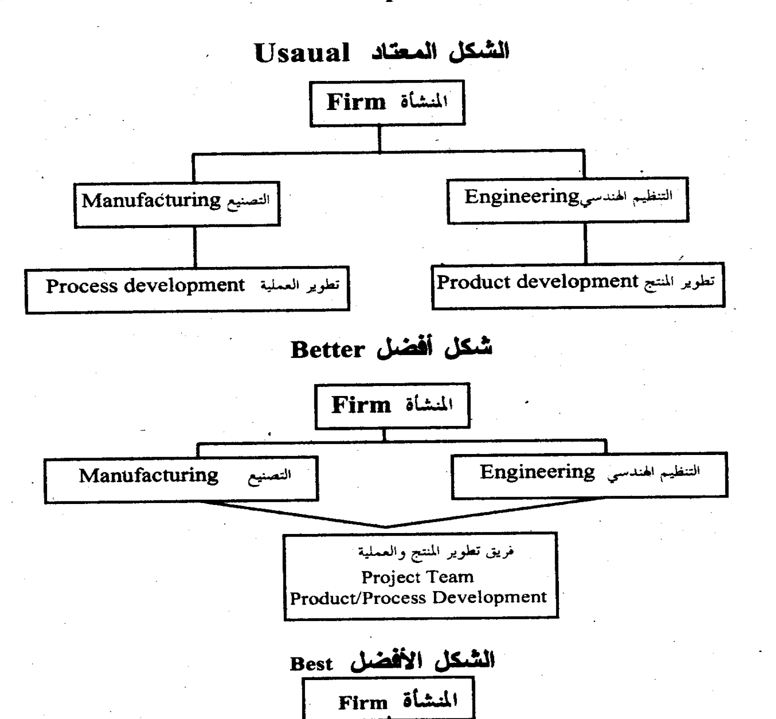
ونجد أساساً في أية منشأة واحداً **من ثلاث علاقات تنظيمية :**

فقد تكون أعمال تطوير المُنْتج الجديد جزء من قسم الهندسة أو خاضعة له تقدم إليه تقاريرها ، بينما تطوير عملية التصنيع وهي مسرح الأحداث تأخذ طريقها عندما يقترب قسم الهندسة من الإنتهاء من تطوير المنتج .

ويوجد شكل تنظيمي آخر بموجبه **تجتمع عناصر من مجموعات الهندسة وتطوير عملية التصنيع معاً** لتشكل فريقاً يختص بمشروع هذا المنتج بالذات ويعملون في نفس الوقت .

أما الترتيب التنظيمي الثالث ، فهو غير معتاد وبموجبه **يكون تطوير المنتج وتطوير عملية التصنيع أجزاء في تنظيم تكنولوجي واحد تحت رئيس واحد** ، ويبين الشكل الآتي رسماً يوضح هذه العلاقات .

ثلاث أشكال تنظيمية للعلاقة بين تطوير المنتج الجديد وتطوير عملية(*) التصنيع
Three Organizational Approaches to New-Product/Process Development



---

* ملاحظة : المقصود بكلمة عملية في هذا الرسم " تطوير عملية التصنيع ".

والجدير بالذكر أن نوضح أن الشكل الأول هو أكثر الأشكال الثلاثة إنتشاراً وأقلها فاعلية ويحتاج إلى كثير من الوقت الإضافي في دورة تطوير المنتج الإجمالية ، لإن الإجراءات تسير في سلسلة متعاقبة الحلقات وليس بطريقة متوازية ، وكثيراً مالا ينال المنتج النهائي رضاء القائمين بالتطوير بسبب التعديلات التي يُدخلها التصنيع أو يوحي بها ، وزيادة إحتمالات عدم إمكانية صنع المنتج النهائي بتكلفة تنافسية at a competitive cost.

وتنتهج الشركات الآن أنواعاً من النظم (Systems) يمكن عن طريقها فرض نوعاً من التنسيق الأفضل مستوى بين أنشطة تطوير المنتجات وتطوير التصنيع ، وهذا من منافع إستخدام تلك النُظُم ، وهي منافع هامة لكن يساء فهمها غالبا.

وأرى أن نسبة كثيرة من فشل جهود تطوير المنتجات الجديدة إنما تنشأ عن سوء فهم لهذه المشكلة التنظيمية ، **فلا شك أن تطوير المنتجات وتطوير عملية التصنيع يعملان بأفضل شكل ممكن إذا تكاملا** ، وتطوير المنتجات الأمثل هو الأمثل بالنسبة إلى :

- *) وقت التطوير — Development time ,
- *) تكلفة التطوير — Development cost,
- *) منفعة المنتج — Product utility , and
- *) تكلفة تصنيع المنتج — Product manufacturing cost

ولا ينشأ إلاّ عند الجمع بين وظائف تطوير المنتج ووظائف تطوير تصنيع المنتج معاً ، فيجب أن يُعنَى نفس الأشخاص ويهتموا بما هو مقصود أن يحققه المُنتِجْ **وكيف يحقق ذلك بطريقة قليلة التكاليف** .how to accomplish this cheaply

وإتضح أن الترتيب التنظيمي الثالث الذي يجمع بين تطوير المنتج الجديد وتطوير عملية التصنيع معاً هو أحسن الترتيبات الثلاثة ، وقد تم التحقُّقْ من أفضلية الترتيب الثالث بالرجوع إلى هؤلاء الذين جربوه .those corporations which have tried it

ويزيد من مزاياه أنه يتيح للإدارة سهولة تحويل الموارد بين نوعي الأنشطة لتلائم التغييرات الوقتية الإنتقالية في إحتياجات البرنامج مادام المهندسون والفنيون أعضاء في جهاز واحد .

To better fit transitory changes in program needs, as the engineers and technicians involved are members of the same organization .

الموقع المادي والإنعزال : Physical Location and Isolation

يُعَد لجهود المنتجات الجديدة غالباً مكان في مركز البحوث والتطوير الذي ينفصل من حيث الموقع عادة عن باقي مباني الشركة (في مبنى أنيق قد تظهر صورته الفوتوغرافية في التقرير السنوي) ... غير أن علماء الإدارة لاحظوا أن **النتائج المترتبة على مثل هذا التصرف غالباً ما تكون**

منخفضة ... بل إن البعض منهم ذكروا أن النجاح التجاري يكاد أن يكون منعدماً ... فلماذا ؟..

تعتبر معظم الشركات لاسيما العاملة منها في الإنتاج الصناعي أن أعمال تشخيص وتحديد المنتج الجديد من إختصاص جهاز البحوث والتطوير الذي تعتمد عليه إعتماداً كلياً تقريباً في أداء هذا العمل ، لكن موقع جهاز البحوث والتطوير في الشركة لا يتيح له في الواقع رؤية واضحة عن إحتياج السوق إلى هذا المنتج الجديد ، ذلك لإنه منعزل عن السوق الواقعية بموجب إتجاهاته الكامنة فيه ، وبعيد أيضاً عن وظيفة التسويق والبيع بالشركة ، وتحتاج الشركة إلى كثير من الجهد والفكر والتصوير للقضاء على هذه المشكلة التي يضاعفها إبتعاد الجهاز جغرافياً وموقعاً ، إذ أن البعد المادي الفيزيقي ينقص من " الحس التجاري " للجهاز ".

The physical apartness degrades the "business sense" of the organization ".

ومن الأمثلة الطيبة التي تُوَضِّح ما يحدث عندما لا يتباعد جهاز البحوث والتطوير والمنتج الجديد عن معلومات السوق **حالة " شركة صناعات آمستد Amsted Industries "** عندما قررت دخول ميدان صناعة دليل الصمامات لمحركات الديزل ، فقد كان جهاز المبيعات وجهاز البحوث والتطوير بها في مكان جغرافي واحد وبينهما إتصال غير رسمي سهل ، وقام مدير مبيعات منتجات مسابك الآلات في **شركة آمستيد** بزيارة لمندوب مشتريات منشأة اليسون Allison لمحركات الديزل بديترويت Detroit ،

وهى قسم من أقسام " **شركة جنرال موتروز General Motors** " وتعتبر من كبار صانعي محركات الديزل ، وبذل المدير محاولات للحصول من مندوب المشتريات على طلب لتوريد ذراعات متحركة Rocker Arms ، فقال مندوب المشتريات أنه لا يحتاج إلى مورد جديد لهذه الذراعات ، وفي أثناء الحديث قال بعد ذلك أنه **يحتاج إلى مصدر جديد يشتري منه " دليل الصمامات الإلكترونية Valve guides** " ، وأنه إذا تقدم مُورِّد بسعر مقبول وصنف جديد فقد يطلب مبدئياً ١٠ ملايين قطعة Pieces من هذا الدليل ، وحمل مدير مبيعات منتجات المسابك هذا النبأ إلى شركته وأبلغه بصفة غير رسمية إلى جهاز البحوث والتطوير الذي إهتم به وقام بتطوير تكنولوجيا للتصنيع أكثر فاعلية من ناحية التكلفة ، وعُقِدت إتفاقية بين الشركتين وأنشئ مصنع جديد وبدأ خط منتج جديد ناجح.

A sales agreement negotiated, a plant built, and a successful new product line introduced.

والمعتاد أن يتولى جهاز التصنيع القائم أمر صنع المنتج الجديد في النهاية وربما يصنعه في مصنع قائم فعلاً ، أما نقل التكنولوجيا فهو عملية علاقات إنسانية ، ويحرص العاملون في تشغيل المنتج الجديد على نجاح هذا المنتج ومن أجل ذلك " يحتاجون إلى مالا يحصى من التفاصيل الصغيرة ، والهامة في نفس الوقت - a myriad of minor, but critical, details لمواجهة مالابد أن يصادفهم خلال مدة طويلة في البداية ، **ولاشك أن إقتراب مصدر المعلومات عن هذه التفاصيل يساعدهم كثيراً** ، ولذا فإن قرب جهاز البحوث والتطوير منهم ينشئ علاقات حسنة ويساعد على توثيق الروابط

الشخصية مما يتسنى معه الحصول على المعلومات والحلول سريعاً وبصفة غير رسمية ، **فإذا كان جهاز البحوث والتطوير بعيداً جغرافياً لم تتحقق كل هذه المزايا وإنفصل البحث والتطوير عن التشغيل.**

ويؤدي الإنفصال الجغرافي أيضاً إلى قلة المعلومات المباشرة المتوافرة لدى العاملين في المنتج الجديد عن إمكانيات التصنيع الموجودة فعلاً في المصانع القائمة والتي يمكن إستغلالها في الترويج للمنتجات الجديدة تجارياً ، فرؤية الآلات دائماً وكل يوم يوحي في النفس بشعورٍ ووعيٍ مُعَيّن لا يمكن أن يتحقق بغير هذا الإتصال الوثيق.

ولاشك أن هناك منطقٌ قوي Strong logic فيما يتعلق بوضع جهاز المنتجات الجديدة في نفس المكان الموجود فيه مصنع التشغيل كي يتحقق من تفاعلهما رؤية خلاقة ، ومع ذلك نجد أمثلة وأمثلة على أن هذا الوضع أيضاً قد لا يفيد ، فلماذا ؟

لعل من الأهمية بمكان أن نوضّح أن هناك العديد من علماء الإدارة التسويقية يقرروا أن العزل التنظيمي غير كاف وحده في العادة في أن يكون سبباً للفشل ، فيلاحظ أن جهاز التشغيل يواجه دائماً مشكلات هامة ومباشرة وفجائية تعوقه عن أداء مهمته وهي " خروج المنتجات من الباب getting the stuff out the door " أي إخراجها إلى خارج أبواب المصنع لتنزل الأسواق ، ولذا يلجأ هذا الجهاز فوراً إلى جهاز البحوث والتطوير المتصل به إتصالاً وثيقاً والذي يملك الخبرة الفنية ومعلومات التصنيع طالباً العون حالاً

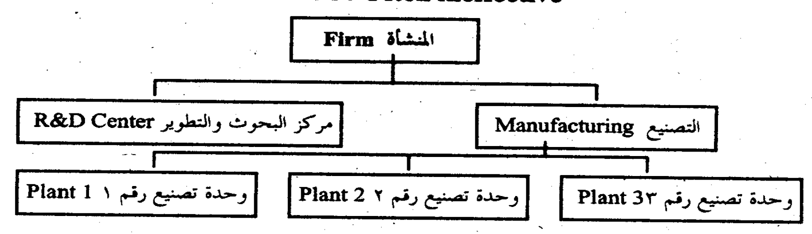
في التَغلُّب على المشكلات ، وبمضي الزمن تكون النتيجة الطبيعية لتكرار هذا العمل الذي يشبه " مُحاربة الحرائق fire fighting " ويُسميه البعض الآخر " سياسة عسكري المطـافئ " ... تعبيراً عن أن عسكري المطـافئ ينبغي أن يكون مستعداً لتلبية النداء عندما يستغيث بـه أحد ليسارع لإطفاء الحريـق... **أي يُسيطر نمط إطفاء الحرائق هذا على عمل وموارد مجهود المنتج الجديد** ، الذي كثيراً ما تقطع تواصله المهام العاجلة قصيرة الأجل ، وتلهيه عن القيام بتخطيط وتنفيذ البرامج طويلة الأمد وذات الأفق المتسع execute long-time horizon programs.

ومما لاشك فيه ، أن هناك ما يُشبه الإجماع على أن أفضل الحلول هو إقامة جهاز البحوث والتطوير والمنتجات الجديدة في موضع التصنيع ليتاح إستغلال أقصى طاقاته الخلاقة مع بقائه منفصلاً تنظيمياً keeping it organizationally apart فلا يوضع تحت إشراف جهاز التشغيل ، بل ينفرد بموازنته وموارده الخاصة ، على أن يسود إدراك وفهم عميق ثابت فيما يتعلق بمستوى المساندة الفنية التي يقدمها للمصنع في حل مشاكله ، وتحدد المساعدة التي يقدمها جهاز البحوث والتطوير والمنتجات الجديدة بنحو ٢٠٪ مثلاً من جهده ونشاطه الكلي ، ويفيد هذا التحديد في تعليم الموظفين التنظيميين المشتغلين بالمنتجات الجديدة شيئاً من الواقعية فيما يتعلق بما يمكن إنجازه في مجال التصنيع وعن الإمكانيات الحقيقية للآلات والعمليات والطرائق.

ويبين الشكل الآتي هذه الإتجاهات الثلاثة بالرسم :

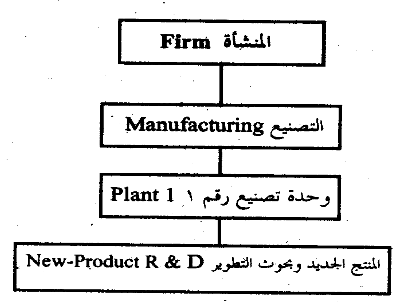
شكل عادي غالباً ما يكون غير فعّال

Common : Often ineffective



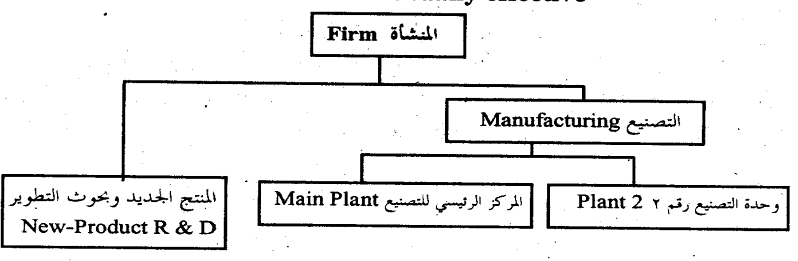
شكل آخر عادي غالبا ما يكون غير فعال

Common : Often Ineffective



شكل آخر غير عادي : غالباً فعّال

Uncommon : Usually effective



وضع المنتجات الجديدة في هيكل الشركة :

Positioning New products in the Company Structure

تنقسم المنتجات الجديدة إلى منتجات تنتظم في سلك الموارد القائمة بالمنشأة فعلاً بما فيها :

- *) التصنيع **Manufacturing ,**
- *) البيع **Selling ,**
- *) الهندسة والخدمة الفنية **Engineering & technical service, and**
- *) الشراء والمواد الخام **Purchasing and raw materials**

وهناك منتجات أخرى لا تنتظم في سلك الموارد ولا تتلاءم معها وتعتبر هذه إستثماراً جديداً وعملاً جديداً يقضي المنطق بأن يُدار على أساس هذا الفهم ، أي على أساس أنه عمل منفصل يحسن أن يتخذ شكل قسم قائم بذاته أو شركة تابعة أو مشروع ، وتثور المشكلات الإدارية عادة حول المنتج الخارج عن سلك منتجات الشركة ومواردها وهذا هو المعتاد ، **ولعل أفضل طريقة لقتل المنتج الجديد - خاصة في مراحله الأولى - هو أن يوضع تحت الإشراف الوظيفي العادي** – ولنبحث عن السبب.

The best way to kill a new product, particularly in its early commercialization stage, is to put it under normal functional control. Let's examine why.

التصنيع : Manufacturing

يُحب العاملون في التصنيع الإنطلاق إلى أبعد مدى ، ويكرهون التوقف لإجراء تغييرات وتعديلات لاسيما حين لا يملكون خبرة سابقة في صناعة نفس الصنف من قبل ، ويخرق المنتج الجديد كل الإجراءات المستقرة ، ونتيجة لذلك فإن جهاز التصنيع لابد له من أن يرسم جدول إنتاج يستغرق زمناً طويلاً مما يجعل بيع المنتج الجديد غير عملي.

المبيعات : Sales

يفضل مندوبو البيع زيارة زبون قديم وتبادل الحديث اللطيف معه Pleasantries وهم على علم بأنهم سيغادرونه ومعهم طلب عن كمية كبيرة من السلعة عن أن يذهبوا إلى زبون جديد ليكافحوا من أجل إمكانية – إمكانية فقط – الحصول على طلب صغير ، ويُطلِقْ مندوبو البيع فيما بينهم على الإتصال بالزبائن الجدد من أجل بيع منتجات جديدة إسم **النشاط البيعي " التبشيري missionary "** لذلك يُعتبر مندوبو المبيعات الذين يبيعون المنتجات الجارية المعتادة عنصراً غير فعال بالنسبة للمنتجات الجديدة إلاّ ما كان منها قريب الصلة بالمنتجات القائمة بحيث يمكن بيعه إلى نفس المشترين.

البحوث والتطوير : R & D

لا يعرف المهندسون حداً يقفون عنده ويقولون كفى عند هذا الحد ، بل يَظّلون للأبد يقترحون التعديلات ويختبرونها سواء التعديلات في المنتجات أو

في العمليات والطرائق ، ويتجاوزون في ذلك نقطة تناقص العائد بها مشٍ كبير.

A point of diminishing returns is frequently passed by a substantial margin.

لذلك يجب أن يُسنَد إلى شخص ما غير أولئك القائمين فعلاً بالتطوير أمر إصدار القرار الخاص بالإنتقال من مرحلة التطوير إلى مرحلة الإنتاج التجاري.

ولكي تنجح المنتجات الجديدة تجارياً ، يجب ألاَّ تُشرف عليها إدارة التصنيع ، ولا أن يُعهد بمسئولية المبيعات إلى جهاز المبيعات ، بل يقتضي الأمر أن يُعْهَد بمسئولية المُنْتَج الجديد في مرحلة الإنتاج المبدئي والتجاري المُبَكِّر إلى " **فريق مُوَّحد للمشروع single project team** " ، ثم إذا حان الوقت المناسب يُحَلّ هذا الفريق أو يُتَّخذُ نواة لإنشاء قسم مستقل جديد يتولى المنتج الجديد.

وتتركز المسئوليات الأساسية لهذا الفريق في التطوير والتصنيع والمبيعات ، ويُلْحَق بالفريق فنيون يقومون ببعض أعمال التصنيع والتجميع والإختبار بُغية صنع المنتج في الوقت المحدد ، ومن المهام التي يقوم بها الفريق الموحَّدْ للمشروع حَثْ ودفع العمل لكي يَتم التصنيع في الإطار الزمني المقبول ويحاول التغلب على العقبات بالإستعانة بخبراء من الخارج ، وتؤدي كل هذه الجهود إلى إخراج المنتج الجديد بالشكل المطلوب ، كما يزور الفريق

كبار الزبائن المرتقبين ويصحبه مندوبو المبيعات العاديون لأغراض التقديم والتعريف ، بينما يقوم الفريق بمجهودات البيع " التبشيرية ".

وفي ضوء المفاهيم السابقة فإنه ينبغي أن يُشَكِلْ إنتاج المُنْتَج تجارياً وصنعه وبيعه مسئوليةً واحدةً مُحَدَّدَة ، لإن تقسيم المسئولية في هذا المجال يؤدي إلى أن يولد المنتج ميتاً ، أما مسألة الشخص الذي يتولى الرئاسة في هذا الشأن فيجب ألا تُتْرك بغير تحديد بل يجب حسمها.

The commercialization of the new product, its sales and manufacture, must be a specific responsibility. Divided authority here often leads to still-birth. The question of sponsorship-who's in charge-must not be left unresolved.

إعتبارات الحصة السوقية : Market Share Consideration

تظل نتائج معظم جهود تطوير المنتجات الجديدة بلا حمايةٍ تُذكر من ناحية حق الإختراع فيما عدا حالة بعض الصناعات ذات التكنولوجيا العالية ، ويجب على المنشأة أن تعتمد على الخبرة الفنية التي إكتسبتها من خلال عملية التطوير وعلى مالها من ميزة تسويقية بإعتبارها أول من قدم المنتج كي تُثْني منافسيها عن دخول سوق هذا المُنْتج (إن كانت هي التي إبتكرته if it is the innovator).

وإذا كان المُنتَج الجديد ينتمي إلى خطوط المنتجات الحالية التي تطرحها الشركة (وكذلك منتجات منافسيها أيضاً بالطبع) تصبح الحصة السوقية إعتباراً هاماً في قياس مستقبل المنتج على المدى الطويل ، فإن كانت الشركة المبتكرة لا تملك إلا حصة صغيرة من السوق بالنسبة لحصص منافسيها فإن هؤلاء المنافسين يستطيعون تقليد المنتج وإزاحة الشركة المبتكرة جانباً بفضل قوتهم السوقية العالية by dint of their greater marketing power ، وقد حدث ذلك فعلاً مرات لا حصر لها.

وعليه فإن أصحاب الحصص السوقية الصغيرة لا يستفيدون عادة من بحوث وتطوير المنتجات ، ويحسن بهم الحد من الإنفاق في هذا السبيل والاستفادة من ذلك في تحسين حالة أدائهم المالي.

Product R & D , in general, does not benefit holders of small market share and they would often improve their financial performance by limiting these expenditures.

إعتبارات التوقيت : Timing Considertions

تعتقد الإدارة عادة أن مجهود بحوث وتطوير المنتجات الجديدة الناجحة سوف تؤدي إلى تحقيق أرباح إضافية هامة على مدى سنتين أو ثلاث سنوات ، لكنها في الغالب فكرة زائفة This is usually a false notion ، وإذا فكرت في صعوبة إقناع المشترين كي يشتروا أي منتج جديد ، والحاجة إلى الإنتقال من مرحلة التطوير إلى مرحلة الإنتاج المبدئي ، ثم إلى مرحلة

الإنتاج التجاري الكامل ، فينبغي الأخذ في الإعتبار أن هناك نوع من الإتفاق على أن الوقت اللازم لتحقيق أرباح ذات قيمة هو عادة بين ٦ سنوات إلى ١٧ سنة . ويرى علماء الإدارة أن هذه الفترة تُقَدَرُ من ٧ سنوات إلى ١١ سنة في المتوسط العام مُنْذُ بدء تنفيذ برنامج بحوث وتطوير مُعَيَّنْ ، ووصل **أدوين(*) مانسفيلد Edwin Mansfield إلى نتيجة مماثلة لكن لا يقال ذلك أبداً عند البداية إذ لو قيل لتوقفت معظم أعمال البحوث والتطوير ، وبرغم ذلك فتلك حقيقة من حقائق الحياة.**

ومما يترتب على الإطار الزمني الطويل الذي يلزم كي تستولى المنتجات الصناعية على حصة ذات قيمة من السوق ، أن سوق المنتجات الموجودة حاليا لا تتناقص بشدة بسبب طرح منتجات منافسة لها على نطاق تجاري ، ونأخذ مثالاً على ذلك شركة مُنْتِجة لأجزاء المحركات ذات المكابس للسيارات كانت تهتم بمحرك وانكل Wankel engine ، في الوقت الذي قررت فيه **شركة جنرال موتورز** إستخدامه ، فقد رأت شركة جنرال موتورزأنه ستمضى سنوات طويلة ، أو ربما إلى الأبد قبل أن تتأثر تأثيراً خطيراً بإهتمام الشركة الأخرى بهذا المُحرك ، وأثبت التاريخ أنها كانت على حق.

* دكتور أودوين مانسفيلد أحد كبار رجال الإقتصاد المتخصصين في إقتصاديات المتغيرات التكنولوجية The Economics of Technological Change ، وله العديد من المؤلفات والبحوث في هذا المجال.

إعتبارات المحفظة البحثية : Portfolio Considerations

يشعر المسئولون عن إدارة المُنْتَج الجديد بأن جميع جهودهم المنصرفة إلى المنتجات الجديدة الرئيسية لابد أن يُكتب لها النجاح ، ويدافعون بقوة عن فشلهم ، وتلك نظرة عَفّى عليها الزمن بل نظرة مدمرة لمن يتبناها ، ويجب إستبدالها بالأفكار الحديثة المتعلقة بإدارة المحفظة المالية وتطبيقها على توقعاتنا للمنتجات الجديدة.

وتدلنا إدارة المحفظة على أن عدداً كبيراً من المنتجات الجديدة الطموحة ، بدأ كل منها بتوقعات نجاح ممتازة ، ثم أسفرت عن عدد كبير من المنتجات التي لم تنل إلاّ نجاحاً عادياً أو نجاحاً متواضعاً ، وسَجَّل عدد قليل فشلاً ذريعاً ، وعدد قليل نال نجاحاً مدويا ، وهذا العدد القليل من المنتجات التي نجحت نجاحاً مدوياً هو الذي يبرر العملية كلها ويجعلها تستحق العناء.

ويؤخذ من ذلك أن الشركة عليها القيام بعدد كبير من مجهودات المنتجات الجديدة إذا أرادت النمو والنجاح عن طريق طرح منتجات جديدة ، أما الإقتصار على عدد محدود أو عدد صغير بحسبانها أنها مضمونة ضد خطر الفشل (وبالتالي ضد الكسب المرتفع) فقد يؤدي مع الوقت إلى نتيجة لا تحقق منها الشركة نفعاً على الإطلاق.

وإذا راجعنا سجلات نجـاح الإستثمارات الرأسمالية في المشروعات ، بإعتبار أن كل إستثمار يمثل مجهوداً لتطوير منتج جديد ، لرأينا أن من بين ٢٥ منتجاً جديداً ، ٣ نجحت نجاحاً عظيماً و ٥ فشلت فشلاً كاملاً ، و ١٧ نجحت نجاحاً متوسطاً أو فشلت فشلاً متوسطاً ، ويمكن القول بأن المنتجات التي يبلغ عددها ٢٢ منتجاً والتي لم تكن ناجحة نجاحاً كبيراً هي في الواقع تكلفة لابد منها لإدراك النجاح الساحق الذي حققته ٣ منتجات.

ويمكن القيام بإجراءات تطوير وتقييم وإدارة المنتجات الحديثة وجعلها تتفق مع الممارسات الإدارية السليمة بحيث تتحقق الفاعلية والكفاءة وإمكانية معقولة للنجاح وتساعد القواعد والتحليلات للأسباب والنتائج التي عرضناها وناقشناها على تحسين أداء الشركات في هذا المجال.

New-product development , evaluation, and management can be made to follow good management practices. Effectiveness, efficiency, and a reasonable likelihood of success can be achieved. The rules of thumb and analyses of causes and effects presented in this discussion will help firms to improve their performance in this area.

الخلاصـــــة

تعتبر عملية التسويق طريقة جديدة نسبياً وعالية الفعالية فـي النظـر إلـى قضايا التسويق ، وهي عملية ترتبط برباط وثيق بوظائف المنظمـات ، ويـرى علماء إدارة التسـويق أهميـة الإلمـام بعناصرهـا حتـى يتفـادون تكـرار بعض المزالـق والأخطـاء المعتـادة ، خاصـة وأنـه قد تبيَّـن أن الرؤسـاء الإداريين المسئولون عن المشروعات الصناعية كثيراً ما يشـعرون بـأنهم غير مزودين بالمعلومات التي تؤهلهم للحكم علـى قـرارات إدارة المُنتـج الجديـد التـي تُقدَّم إليهم لإعتمادها ... لذا يتساءل علماء الإدارة ... لماذا تدير كثير من الشركات عمليـة التسـويق إدارة سيئة فـي وقت نعلـم فيـه الكثير عن تطويـر وتسـويق المنتجات الجديدة ؟ .. وليس هناك أدنى شك أن لدينا الآن علـم كـاف بعمليـة تطوير وتسويق المنتجات الجديدة يُمكننا من أن نديرها إدارة سليمة !!..

إن عملية التسويق تهتم بأنواع طرق الإنتاج الجديد ، في ضـوء تسـارع تطور التكنولوجيا وحاجة السوق ، حيث نرى علمـاء إدارة التسـويق أن ٨٠٪ من المنتجات الجديدة قد تم إنتاجها كحل وإستجابة لإحتياجات السوق ، ولذلـك تعد المنظمات الأموال اللازمـة للإنفـاق للإنتقـال مـن مرحلـة إلـى أخـرى فـي سلسـلة تطويـر المنتـج وجعلـه صـالحـاً تجاريـاً ، علـى أن يتـم ذلـك بالأسـلوب العلمـي ، حيـث أثبتـت التجـارب أن يحـدث الفشـل عند الإنتقـال مـن مرحلـة التطوير إلى مرحلة الإنتاج المبدئي والبيع نتيجة لعدم إدراك الزيـادة المطلوبـة في الأموال والأفراد والمعدات والوقت ، بل تتوقـع معظـم الإدارات أن تنتهـي هذه المرحلة بفضل النوايا الطيبة وحسب !!.. الأمر الـذي يُحتـم دائمـاً إجـراء إختبارات الجدوى الإقتصادية والجدوى الفنية.

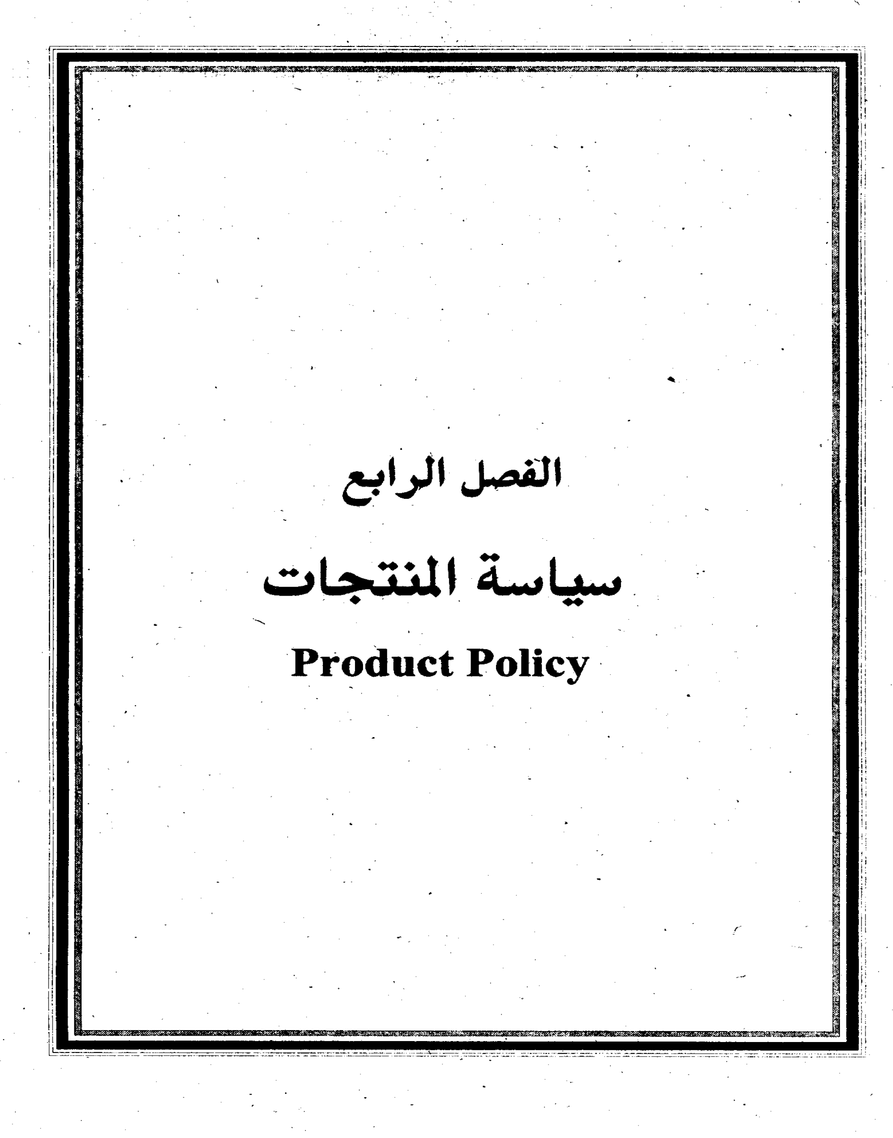
قضايا للمناقشة

*) تناول بالشرح والتعليق مفهوم " عملية التسويق وتكامل عناصرها " ، ولماذا يربط علماء التسويق هذه العملية بتطوير وإدارة المنتجات الجديدة ؟.

*) لماذا يرى علماء إدارة التسويق الأهمية القصوى لإجراء إختبار الجدوى الإقتصادية ودراسة الجدوى الفنية والتقييم المالي ؟ ... أذكر بعض الأمثلة العملية التي تؤيد الإجابة على هذا السؤال.

*) إرسم أحد الأشكال التنظيمية التي توضح العلاقة بين تطوير المُنتج الجديد وتطوير عملية التصنيع ، وإشرح المعاني بالنسبة للعناصر والمُسميات التي أوردتها في هذا الرسم.

*) أوضحت البحوث والدراسات التسويقية في الآونة الأخيرة أن أفضل الحلول بالنسبة للمنتجين وإنتاج منتجات جديدة هو إقامة جهاز البحوث والتطوير والمنتجات الجديدة في موضع التصنيع. علّق على ذلك ، مؤيداً وشارحاً الأشكال التنظيمية التي تستند إليها.



الفصل الرابع

سياسة المنتجات

Product Policy

قرارات سياسة المنتجات :

تتركز قرارات سياسة المنتجات حول ... ما هي البضائع والخدمات التي ينبغي على المنشأة أن تعرضها للبيع what goods and services an organization should offer for sale ? وما هي الصفات التي يجب أن تتميز بها هذه البضائع والخدمات what characteristics these should have ? **ويؤثر إختيار المنشأة لمنتجاتها على جميع العناصر الأخرى من برنامج التسويق ، كما أن له دخل كبير في المجالات الوظيفية الأخرى مثل التمويل والإنتاج والعمليات وإدارة الموارد البشرية.**

وقد تناول بعض علماء إدارة التسويق بدقة في بحوثهم مسألة وضع المنتج product positioning ولم يتناولوا الوضع هذا من ناحية فائدة المنتج فحسب ، بل ومن نواحي أخرى متعددة بما فيها الوضع من حيث الإستعمال ومن حيث مستعمل المنتج ، والوضع من حيث طبقة المنتج أو منافسه.

ويمكن مناقشة إرتباطات مفيدة بين مسائل الوضع وبين إمتداد نطاق إسم الماركة branch franchise extension. ويبدو أنه كلما كان وضع كل منتج من المنتجات أكثر تمايزاً عن الآخر كلما نقصت فرص إمتداد نطاق ماركتها ، وقد ركّز بعض العلماء على العوامل التي تُحَدِّد ... إلى أيْ مدى يمكن تمديد نطاق الماركة القائمة ؟ how far an existing brand franchise can be extended وتلك قضية هامة لاسيما مع إستمرار

تصاعد تكاليف ترسيخ إسم أي ماركة جديدة في السوق(*) ، وأهم تلك العوامل ... بل العامل الرئيسي هو ما إذا كان المستهلكون المستهدفون يدركون المهارات والمزايا المتمثلة في الإسم الذي يُراد نقله إلى منتجات أخرى ، ويجب على الإدارة أن توازن بين آثار تخفيف التركيز dilution effects المُتَوَقَّعة نتيجة تمديد نطاق إسم ماركة قائمة ، وبين وفورات التكلفة التي تقترن بإستخدامه.

ويرى بعض علماء إدارة التسويق أن عدم التمايز الكافي بين المنتجات ، وحماس الإدارة الزائد عن الحد ، وعدم كفاية بحوث السوق ، وسوء التنفيذ ، هي الأسباب الرئيسية في فشل المنتج الجديد(**) ، وينادون بالدعوة إلى إستخدام بحوث السوق إستخداماً صحيحاً كوسيلة لدرء هذا الفشل ، ويحذرون من أنه إذا أدَّتْ بحوث المنشأة إلى معدل فشل منخفض فقد يكون من الأفضل الإحجام عن المخاطرة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة التي تطرحها.

---

* نرجو أن نوجه النظر إلى بعض المصطلحات التي تتعلق بسياسة المنتجات وتسويقها والتي منها العلامة التجارية Trade mark ، وهذه العلامة عبارة عن إسم يحفظ للشركة الحماية القانونية legal protection – والإسم التجاري Brand Name وهو عبارة عن كلمات أو حروف أو أرقام وأنه بمجرد نطقها يعرف الجمهور مضمونها ... أما الـ Brand mark فهي عبارة عن أحد الأشكال أو الصور التي يمكن التعرف عليها بمجرد النظر وليس بالنطق :

that part of a brand identification that can be recognized but cannot be verbalized.

** نرجو ملاحظة أن العديد من الشركات لديها خطوط لإنتاجها ، وأنها تلجأ إلى تنويع الإنتاج كسباً للأسواق ، ووصولاً للأرباح ، ويُعرَّف خط الإنتاج بأنه مجموعة من السلع التي يوجد إرتباط بينها ، وأن التخطيط للمنتجات الجديدة يتطلب تطوير المنتجات الحالية وإكتشاف إستعمالات جديدة ، كما يتناول التنويع والتشكيل.

Management must trade off the possible dilution effects of extending an existing brand name against the cost savings associated with using it.

وفي ضوء هذه المفاهيم فإن هناك الحاجة لقرارات في سياسة المنتجات في مجالات وضع المنتجات وإمتداد نطاق الماركة وتطوير المنتجات الجديدة ، على أن تبنَى هذه القرارات على الفهم الكامل والشامل لسلوك المستهلك(*).

The need for product policy decisions-regarding product positioning, brand franchise extension and new product development-to be founded on a thorough understanding of consumer behavior.

ويرى علماء الإدارة أنه مما يساعد على تحقيق الأهداف السابقة تَبَنِّى المنشآت سياسة النظام المفتوح open system ، حيث تمارس المنظمات نشاطها في المجتمع الذي تعيش فيه ويعيش فيه العاملون بها ، وتُعنى بجميع العناصر التي تؤثر في النظام مثل الأفراد على إختلاف تخصصاتهم التي تتفق وطبيعة نشاط المنظمة والآلات والأدوات والمواد الخام والمعلومات والموارد والأدوات الفنية والتقنية المستخدمة وشئون البيئة.(**)

(*) يرى علماء إدارة التسويق ضرورة إتخاذ كافة الخطوات التسويقية التي ترتبط بإختبار السلعة تسويقياً قبل تقديمها للسوق لأول مرة للتعرُّف على آراء المستهلك الأخير ، ومن بين من يُستفاد بهم في هذا المجال القوى الوظيفية في المشروع ، وقنوات التوزيع مثل متاجر التجزئة ، وربات البيوتات .. الخ...

(**) Szilagyi & Wallace, Organizational Behavior and performance, Good Year Publishing Co., Inc., Santa Monica, Calif. 1980.

توطيد وضع منتجاتك
Positioning Your Product

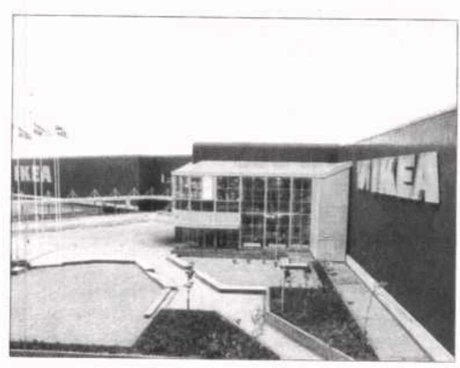
كيف يتوطد وضع صنف جديد ؟ وهل يمكن إحياء ماركة تحوطها المشكلات بإتباع إستراتيجية لإعادة طرحها وتثبيت وضعها ؟ تناول معظم مديري التسويق هذه المسائل وغيرها من مسائل وضع السلع ، ومع ذلك فإن إصطلاح " الوضع positioning " يعني أشياء مختلفة لمختلف الناس ، بل مازال يعني لآخرين إختبار ملامح المنتج ونواحيه التي ينبغي التأكيد عليها ، لكن قليلاً من المديرين من يتدبر كل هذه البدائل ، وفضلاً عن ذلك فكثيراً ما يتخذ قرار أعادة الوضع وقتياً وعلى أساس " ومضات من البصيرة الثاقبة flashes of insight " برغم توافر طرائق المعالجة المنظمة والقائمة على البحوث في الوقت الحاضر ، ولابد أن فهم هذه الطرائق يؤدي إلى التحليل الأكثر عُمقاً وشمولاً والذي في ظله تتضح بدائل طرائق الوضع وتجرى تقييمها بصورة أكثر كمالاً.

ولكل منتج أو منشأة طائفة(*) كبيرة من الظروف والأوضاع المصاحبة التي تجتمع معاً لتنشئ إنطباعاً كلياً عاماً total impression ، ويعني

Source : Business Horizons 25, no. 3 (May-June 1982), pp. 56-62. (c) Copyright, 1982, by the Foundation for the School of Business at Indiana University. Reprinted by permission.

At the time of writing, David A. Aaker was a professor of marketing and J. Gary Shansby was a professor of marketing strategy, both at the University of California at Berkeley.

أرجو أن أوجه النظر إلى أنه في وقت كتابة هذا البحث كان دافيد أ. آكر إستاذاً للتسويق بجامعة كاليفورنيا في بيركلي ، وكان ج . جاري شانسبي إستاذاً لإستراتيجية التسويق بنفس الجامعة.







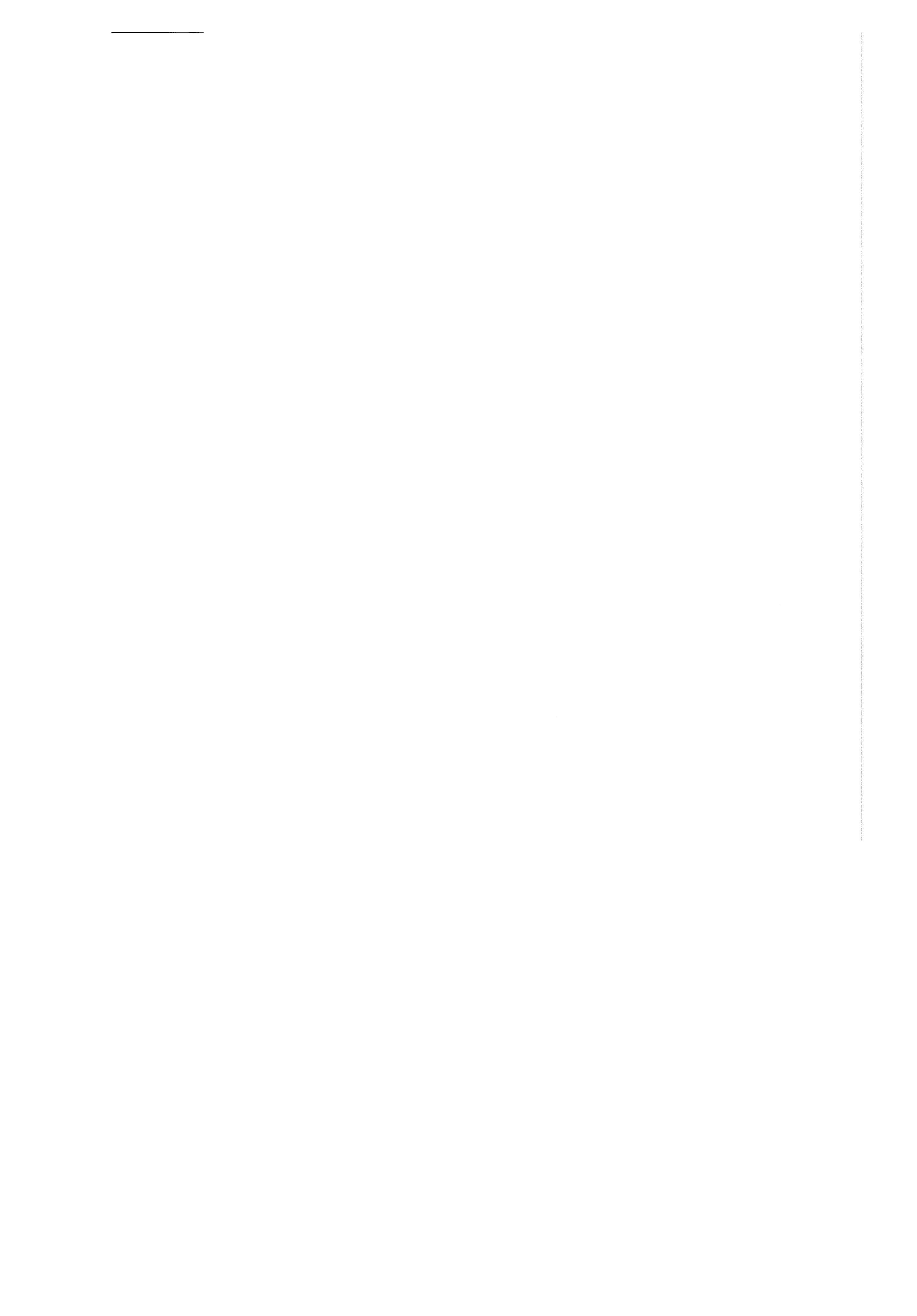
المنشآت وإستراتيجيات التنمية والتوسُّع

يرى علماء إدارة التسويق أن البحوث أثبتت أن من بين أسباب نجاح العديد من الشركات تبنيها منذ نشأتها إستراتيجية للتنمية تقوم على تحليلات واقعية ، وتبدأ من الواقع وفي حدود المُمكن ، وتأخذ في التدرّج الواقعي الذي يراعي كافة الظروف المحيطة ، وتنتقل من سنة إلى أخرى في إطار الواقع الذي تؤيده الجهود العلمية المرسومة نحو تحقيق الهدف ، وفي ضوء التخطيط الإستراتيجي الذي يأخذ في إعتباره المدى القصير والمتوسط وطويل الأجل ، مستنداً في ذلك على التحليلات العلمية المناسبة المرتبطة بإستراتيجية التسويق والتي من بين أركانها التعرّف على حاجات وتوقعات السوق ، ومدى قدرة السوق على إستيعاب المُنتَج ، وإتجاهات التطور التكنولوجي ، وإتجاهات المنافسين ، وتوافر مستلزمات الإنتاج ، وتطور المواصفات القياسية للإنتاج والخدمات والتي تتعلق بالإنتاج والخدمات.

ولتوضيح ذلك نضرب مثلاً لشركة IKEA السويدية التي أُنشئت منذ أربعة قرون مضت كمتجر تجزئة خاص ، وتطورت عبر هذه القرون لتُصبح واحدة من أكبر متاجر التجزئة الناجحة في العالم ، وتُعتبر شركتها للأثاثات التي تصنع إحتياجات أثاثات المنازل أكبر شركة للأثاثات في العالم ، وهذه الشركة تعطي إهتماماً كبيراً لإحتياجات العملاء ، وبالإضافة إلى ذلك تُراعي الجودة المقترنة بأسعار لا تقبل المنافسة Rock-bottom prices ، وتمتلك الآن منافذ توزيع في ٢٥ دولة في أنحاء العالم ، حجم معاملاتها يزيد على الـ ٣٩ بليون سكودا(*).

ولعل النظر إلى الصورة أعلاه يوضح لنا كيف أن منافذ توزيع هذه الشركة تهتم بأطفال عملائها وتوفر لهم المناخ الترويحي الذي يتناسب مع أعمارهم . وكذلك الكلام الموجود على مداخل منافذها التوزيعية يُوضح أنها " تتحدى السوق بإنخفاض أسعارها ... وأنه لا يوجد في السوق من يستطيع أن يتحدى شركة IKEA في إنخفاض أسعارها " Lowest Price Challenge .. No one Beats IKEA on Price ".

العملة السويدية يُطلق عليها " كرون " وهو يُعادل بالنسبة لمتوسط أسعار صرف العملات الأجنبية : الكرون السويدي يساوي ٤٢ر٠٧٤٩ قرشاً للشراء ، ٤٣ر٧٠٦٤ قرشاً للبيع ، أما السكودا فهي عملة برتغالية تعادل وفقاً لمتوسط أسعار صرف العملات الأجنبية : كل ١٠٠ سكودا تساوي ١٧٣ر٤٧٨٧ قرشاً للشراء و ١٨٥ر٠٦٨١ قرشاً للبيع.



قــرار الوضــع positioning decision أختيــار " المصاحبــات associations " التي تُتّخذ كأساس والتي تُبْرز وتؤكد الصورة الذهنيــة للشركة ، والمصاحبات التي تستبعد أو يقلل إبرازها والتأكيد عليها ، وهنا يختلف مصطلح " الوضع position " عن مصطلح " الصورة image " الأقدم عهداً ، في أن الأول يوصي بإطار مرجعي frame of reference والنقطة المرجعية عادة هي المنافسة competition ، وهكذا عندما يطرح بنك كاليفورنيا نفسه في وضع البنك الصغير الحميم ، فأغلب الظن أنه يضع نفسه هذا الموضع بمفهوم ضمني – أو ربما بمفهوم صريح – بالمقارنة ببنك أمريكا.

ويعتبر قرار إتخاذ أو إضفاء الوضع أخطر القرارات الإستراتيجية بالنسبة لأية شركة أو سلعة ، إذ قد يصبح هذا الوضع مركزي الأهمية في إدراك الزبائن وفي قراراتهم المتعلقة بالإختيار بين البدائل ، ونظراً لإن جميع عناصر برنامج التسويق قد تؤثر على الوضع في النهاية فمن الضروري إستخدام إستراتيجية لإضفاء الوضع تكون بؤرة focus لتطوير برنامج التسويق ، وكلما وضحت إستراتيجية الوضع كلما تأكد لنا أنه سيكون لعناصر برنامج التسويق المُقومات الصالحة والمساندة.

وسنتناول تباعاً كل من هذه الأسئلة وهي : ما هي إستراتيجيات الوضع البديلة المتاحة ؟ وكيف يمكن تمييز هذه الإستراتيجيات وإختيارها ؟

إستراتيجيات الوضع : Positioning Strategies

الخطوة الأولى في سبيل فهم مدى ومجال طرائق إضفاء الوضع البديلة هي دراسة بعض وسائل إدراك وتنفيذ إستراتيجية إضفاء الوضع ، وسنوضح فيما يلي ست إتجاهات لإضفاء الوضع وهى إضفاء الوضع عن طريق :

١) الخاصية ٢) الثمن / الجودة
٣) الإستعمال أو الإستخدامات ٤) مستعمل المنتج
٥) طبقة المنتج ٦) المنافس

إضفاء الوضع بالخاصية : Positioning by Attribute

لعل أكثر إستراتيجيات الوضع إستخداماً هو ربط المُنْتَج بخاصية معينة أو مَلْمَح معين أو فائدة معينة يستفيدها المشترى ، ولننظر إلى السيارات المستوردة وسنجد أن " داتسون وتيوتا Datsun and Toyota " تؤكدان على صفة الإقتصاد أي الوفر والإطمئنان إليها ، وأن " فولكسفاجن Volkswagen " أستخدمت شعار " القيمة مقابل المال value for the money " ، ولجأت " فولفو Volvo " إلى التأكيد على قوة الإحتمال وعرضت إعلانات " لإختبارات التحمل Crash tests " وأوردت إحصائيات عن طول متوسط مدة حياة السيارة ، ونجد " فيات Fiat " في المقابل تبذل جهدها لتطرح نفسها بوصفها السيارة الأوروبية المتميزة " بالصنعة الأوروبية European craftsmanship " ، وتؤكد " بي . إم . دبليو BMW " على كفاءة الهندسة وسهولة القيادة وتستخدم شعار " أقصى

الآمال من قيادة السيارة the ultimate driving machine " وتعرض قدرتها في الأداء على مضمار السباق race track.

ويمكن للمنتج الجديد في بعض الظروف أن يوطد مكانته على أساس صفة أهملها المنافسو،. فنجد مثلاً أن " المناشف الورقية paper towels " كانت تبرز دائماً القدرة على الإمتصاص حتى جاءت ماركة " فيفا Viva " فأكدت على صفة الإحتمال والبقاء طويلاً واستخدمت طُرُق للعرض عملية تؤيد دعواها بأن فيفا " تواصل العمل keeps on working.

ويحاول المنتج أحياناً أن يتخذ وضعه بصفتين أو أكثر معاً في نفس الوقت ، ففي مجال معاجين الأسنان ساد معجون كريست Crest " بأن طرح نفسه كمقاوم للتسَوُّس وجاء بشهادات من مجموعة أطباء تؤيد ذلك ، ثم إستطاع معجون " آيم Aim " أن يستدل على ١٠٪ من السوق بأن طرح نفسه على أساس صفتين حسن المذاق ومنع التسوس ، وأخيراً طرحت "شركة بيتشام Beecham معجون " أكوا - فريش Aqua-fresh " على أساس صفتين أنه مقاوم للتسوس ومُطَيب لرائحة الفم والنَفَس cavity -both fighting and breath-freshening benefits .

ويلاحظ أن إتخاذ الوضع على أساس عدة صفات attributes يبدو مغرياً دائماً بالإتباع ، لكن الإستراتيجيات التي تتضمن نواحي أكثر مما ينبغي قد تؤدي في النهاية إلى صورة مختلطة ومحيرة.

الوضع على أساس الثمن والجودة : Positioning by Price/Quality

تفيد خاصية الثمن والجودة من حيث أنها تمتاز بقوة الإقناع مما يُبَرِرْ دراستها على حدة ، ففي كثير من فئات المنتجات تمتاز بعض الأصناف بأنها تقدم قدراً أكبر من الخدمة أو المزايا أو الأداء ، ويُعتبر إرتفاع ثمنها دليلاً للمشتري على إرتفاع جودتها ، وعلى العكس من ذلك تؤكد بعض الأصناف على الثمن والقيمة.

وتعتبر متاجر الأقسام مثلاً على قمة معيار الثمن والجودة بين المتاجر العامة ، وتأتي متاجر نيمان – ماركوس " Neiman - Marcus " و " بلومنجديل Bloomingdale " و " ساكس Saks " بالشارع الخامس بنيويورك – أمريكا ، قريباً من القمة تليها متاجر " ماسي Macy " و " روبنسون Robinson's " و " بولوك Bullock " و " ريتش Rich " و " فيليو Fileue " و " هدسون Hudson " و " دايتون Dayton " وهكذا ، أما المتاجر من أمثال " سيرز Sears " و " مونتجوري Montgomery " ، و " ج . س . بيني J . C . Penny " فمكانها تحت متاجر الأقسام ولكن فوق متاجر الخصم مثل " كيه مارت K mart " وقيل أن جهود متاجر سيرز لخلق صورة لها على أنها في الدرجة العليا من مُسايرة الموضة fashion image ، قد أضرَّت بوضعها كمتاجر " قيمة " وأدت إلى بعض الهبوط في حصتها من السوق (*) ويبدو من الخطة الخمسية الأخيرة لمحلات سيرز التصميم على العودة إلى طرح نفسها في وضع " متجر

* " Sears' New 5-Year Plan : To Serve Middle America" , Advertising Age, December 4, 1978, pp. 3ff.

الأسرة family store " من الطبقة المتوسطة الذي يعرض قيماً عالية ، وكانت سيرز إحدى الشركات التي واجهت مسألة الوضع بحيث تبقى على صورتها كمتاجر تبيع بأثمان رخيصة مع رفع مستوى صورتها كمحلات تُقَدم " القيمة " وهي مهمة عويصة للغاية وذات منزلقات ، إذ هناك دائماً خطر أن تغطي الإشارة إلى الجودة على الوضع الأساسي وهو " إنخفاض الثمن low - price " و" القيمة value " .

الوضع بالنسبة للإستعمال أو الإستخدام :
Positioning with Respect to Use or Application

من إستراتيجيات الوضع الأخرى ربط المنتج بإستعمال أو إستخدام معين ، فمثلاً إرتبطت شوربة كامبل Campell's لسنوات عديدة بأنها تُقَدّم في وجبة الغذاء وكان يعلن عنها كثيراً في برامج الظهر بالراديو ، وربطت شركة التليفون مؤخراً المكالمات الخارجية ذات المسافات الطويلة بالإتصال بمن نحبهم في حملتها الإعلانية تحت شعار " أمدد يدك وألمس شخصاً ما reach out and touch someone " ، وتعمل المنتجات الصناعية كثيراً على أن ترتبط منتجاتها عند الترويج لها بإستخدام معين.

وواضح أن المنتجات تقبل أن تُعَدّدْ إستراتيجيات وضعها ، غير أن هذا التَعَدُّدْ ينطوي على صعوبات ومخاطر واضحة ، وتمثل إستراتيجية الوضع بالإستخدام وضعاً ثانياً أو ثالثاً مقصود به توسيع نطاق السوق ، فنجد أن الشركة التي قدمت مشروب " جاتوريد Gatorade " بوصفه مشروباً صيفياً للرياضيين الذين يحتاجون إلى تعويض السوائل المفقودة ، تحاول إيجاد

إستراتيجية لوضـع شـتوى للمشروب بوصفه مشروباً يُشْرَب حين يوصي الطبيب بزيادة تناول السوائل ، وبالمثل حاولت الشركة المنتجة للقرطم ماركة " كويكر أوتس quaker Oats " أن تضفي على هذا المنتج الغذائي الذي يستخدم في وجبة الإفطار ، وضع الحبوب الكاملة التي تستخدم كعنصر في إعداد الوجبات الأخرى ، ونجحت الشركة المنتجة لصودا العجين ماركة " آرم وهامر Arm & Hammer " في إضفاء وضع هذا المنتج بأنه الذي يزيل الرائحة من الثلاجات.

الوضع حسب من يستعمل المُنتَج : Positioning by the Product User

من طرق توطيد الوضع الأخرى ربط المنتج بمن يستعمله أو بطبقة تستعمله ، وإتباعاً لهذه الطريقة أتخذت كثرة من شركات مستحضرات التجميل نموذجاً أو شخصية لطرح منتجاتها وتوطيد مكانتها مثل شخصية " جوناماث Joe Namath " التي إتخذتها شركة بروت Brut. أما مستحضرات شركة ريفلون Revlon المعروفة بإسم " شارلي Charlie " فقد ربطت بين هذه المستحضرات وبين أسلوب حياة معين ، وإستطاعت شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson أن تزيد نصيبها من السوق من ٣٪ إلى ١٤٪ عندما طرحت الشامبو الذي تنتجه كمنتج يستخدمه من يغسلون شعرهم كثيراً وبالتالي يحتاجون إلى شامبو رقيق ، وكانت الشركة تطرح الشامبو قبلاً على أنه يستعمل للأطفال الصغار.

وفي عام ١٩٧٠ كانت أحد مشروبات " ميلر هاي لايف Miller High life " تطرح بوصفها " ملكة المشروبات المُعبأة في زجاجات "

وكانت تشتريها الطبقة العليا وإرتسمت صورتها على أنها أفضل مشروب للسيدات ، لكن شركة فيليب موريس Philip Moris أعادت طرحها بوصفها مشروب لمن يشربون كثيراً خاصة من أصحاب الياقات الزرقاء من العمال . ولما أنتجت " بيرة ميلر لايت Miller's Lite beer " عام ١٩٧٥ أستخدمت شخصيات مقنعة تُحب هذا النوع من الشراب لتطرح الصنف الجديد بوصفه الشراب المناسب لمَن لا يحب شعور الإمتلاء الذي تولده ، وعلى العكس من ذلك لقيت الجهود السابقة لطرح أصناف المشروبات ذات السعر الحراري المنخفض ، على أساس خاصية إنخفاض سعرها الحراري ، فشلاً ذريعاً ، وقد ذهبت إحدى الشركات إلى حد الإدعاء بأن صنفها من البيرة يحتوى على سعرات أقل من اللبن الخالي القشدة ، وعمدت أخرى إلى إظهار شخصية حسنة المظهر ، وكانت إستراتيجيات الوضع التي اتبعتها ميلر السبب وراء زيادة حصتها من السوق من ٤ر٣٪ عام ١٩٧٠ إلى ٥ر٢٤٪ عام ١٩٧٩ (*).

ويؤكد جميع علماء إدارة التسويق على أهمية منفعة السلعة للمستهلك الأخير ، وأن المستهلك الأخير يربط هذه الأهمية بالسعر المعروضة به السلعة أو الخدمة عند إتخاذ القرار بالشراء.

* " A-B, Miller Brews Continue to Barrel Ahead", Advertising Age, August 4, 1980, p. 4.

ونرجو ملاحظة أننا نسوق هذه الأمثلة من السوق الأمريكية لتوافر البيانات ، ويمكن لرجال الأعمال والمنتجين أن يستفيدوا منها.

الوضع بالنسبة لطبقة من المنتجات :

Positioning with Respect to a Product Class

تتضمن بعض قرارات الوضع إرتباطات بطبقة منتجات ، فمثلاً كان لابد لصنف " بن ماكسيم المجفف بالتجميد Maxim freeze-dried coffee " أن يُطرح بإزاء أصناف البن العادية والسريعة الذوبان ، وتطرح بعض أصناف المرجرين نفسها في مقابل الزبد ، وطَرَحَ منتجو اللبن المجفف مُنتجاتهم السريعة الإعداد للإفطار كبديل للإفطار ، كما طرحوا نوعاً مماثلاً تقريباً بوصفه بديلاً للوجبات التي يتناولها الذين يتبعون نظاماً غذائياً (رجيم dietary) ، وطرح " إخوان ليفر Lever Brothers " صابون كاريس Caress بوصفه من زيوت الإستحمام لا كصابون.

وطُرِح مشروب " سفن أب 7up " خلال فترة طويلة كمشروب ذي " مذاق منعش نظيف fresh clean taste " وأنه " يُطفئ الظمأ thirst-quenching " ، غير أنه إتضح من البحوث أن الجمهور يعتبره مشروباً " للمزج mix " أكثر من كونه مشروباً خفيفاً ، وعندئذ بدأت حملة ناجحة تركز على أنه مشروب " يخلو من الكولا " وأدت إلى طرح مشروب سفن أب كمشروب خفيف له مذاق يفضل " مشروبات الكولا ".

الوضع بالنسبة للمنافس :

Positioning with Respect to a Competitor

تمثل المنافسة صراحة أو ضمناً إطاراً مرجعياً في كل إستراتيجيات الوضع ، وهناك سببان لكون المنافس أو المنافسين العنصر السائد في إستراتيجية الوضع.

الأول : أن صورة المنافس الجيدة يمكن إستغلالها للمساعدة في توصيل صورة أخرى بالإشارة إليها ، فمثلاً يسهل تحديد عنوان مكان بالقول بأنه بجوار مبنى بنك أمريكا أكثر من محاولة الوصف بإعطاء تفاصيل الشوارع والمسافات والمنعطفات.

والثاني : أن ليس المهم أن يعرف المشترون مقدار تفوقك بل المهم أن يعتقدوا بأنك أفضل من منافس معين أو مماثل له على الأقل.

ولعل أشهر إستراتيجية وضع من هذا النوع هي ما إتبعته " **شركة آفيس-avis** " في حملتها المعروفة تحت شعار " نحن رقم اثنين ولذا نَجِّد أكثر في المحاولة we try harder " ، وهدفت هذه الإستراتيجية إلى وضع " آفيس مع هيرتز Avis with Hertz " كوكالة كبرى لتأجير السيارات وبعيد عن " ناشيونال National " التي كانت عندئذ في المرتبة الثالثة بعد **آفيس** لكنها قريبة منها جداً.

ويثمر الوضع بصراحة إزاء منافس معين ، وربما يكون طريقة ممتازة لإضفاء وضع يقوم على خاصية معينة لاسيما خاصية **الثمن والجودة المزدوجة** ، وفي الحقيقة توجد منتجات صعبة التقييم – مثل المنتجات الكحولية – وغالباً ما تقارن بمنتجات منافس معروف مستقر الوضع فمثلاً طُرِحَ " سابروزو Sabroso " ، وهو مشروب كحولي بطعم القهوة – بجانب مشروب معروف هو " كاهلوا Kahlua " فيما يتعلق بالجودة وبنوع المشروب الكحولي.

ويساعد على توطيد الوضع بإزاء المنافس القيام بحملة إعلانية مقارنة يُذكر فيها إسم المنافس صراحة مع إجراء مقارنة بين خاصية أو أكثر ، واستَخدَمت سيارات " بونتياك Bontiac " هذا الأسلوب لخلق وضَع لبعض أنواعها إزاء السيارات المستوردة فيما يتعلق بالثمن وإستهلاك الوقود ، وقد يَسَّر هذا الأسلوب وصول الرسالة إلى الجمهور إذ أن بونتياك لجأت إلى المقارنة ببعض السيارات المشهورة بالإقتصاد في إستهلاك الوقود مثل " فولكسفاجن رابيت Volkswagen Rabbit " وأوردت بيانات حقيقية واقعية عن معدلات استهلاك الوقود.

إنتقاء إستراتيجية الوضع :

On Determining the Positioning Strategy

ماذا يجب أن تكون إستراتيجية الوضع التي نتبعها ؟ **يقوم تحديد وإنتقاء إستراتيجية الوضع على عدد من الآراء والإجراءات التي جرى تطويرها وإكسابها الدقة عَبْرَ السنوات القليلة الماضية ، ونورد أحد الأشكال التي توضح خطوات إستراتيجية المنتج الجديد ، وكذلك خطوات الإستراتيجية التسويقية.**

ويرى عالمي(*) الإدارة بول جرين وبورام ويند أن عملية تشكيل إستراتيجية الوضع من ست خطوات :

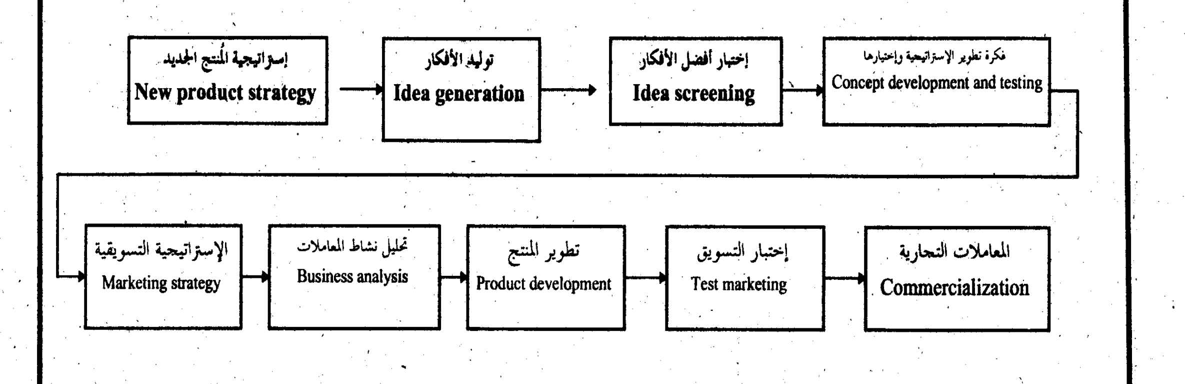
١) تحديد المنافسين : Identify the competitors

٢) معرفة مكانة المنافسين وقيمتهم :

Determine how the competitors are perceived and evaluated

---

* مرجع سبق ذكره.



الشكل أعلاه يوضح الخطوات اللازمة لتطوير مُنتج جديد والإستراتيجية التسويقية

Steps in new-product development & Marketing Strategy

٣) تحديد وضع المنافسين :

Determine the competitor's positions

٤) تحليل الزبائن : Analyze the customers

٥) إختيار الوضع : Select the position

٦) مراجعة وتقييم الوضع : Monitor the position

وتستخدم في كل خطوة من هذه الخطوات طرق بحوث التسويق للحصول على المعلومات المطلوبة ، بل إن هذه الطرق قد تفيد في بلورة الفكرة حتى ولو لم يجر البحث فعلاً.

وفيما يلي كل خطوة من هذه الخطوات سنتناولها تباعاً.

تحديد المنافسين : Identify the Competitors

ليست هذه الخطوة الأولى سهلة أو بسيطة كما قد يبدو فقد إستطاعت " تاب **Tab** " وهي شركة منتجة للمشروبات أن تُوضِّحْ وضعها بالنسبة لمنافسيها بعدة طرق منها :

أ) مشروبات الكولا الأخرى التي يتناولها من يسير على نظام غذائي.

ب) مشروبات الكولا.

ج) جميع المشروبات الخفيفة.

د) المشروبات غير الكحولية.

هـ) جميع المشروبات.

وقد حَدَّدَتْ سيارات تريومف المفتوحة السقف سوقها بعدة طرق :

أ) السيارات الرياضية مفتوحة السقف المستوردة ذات الثمن المنخفض وسعة راكبين.

ب) السيارات الرياضية المستوردة المنخفضة الثمن وسعة راكبين.

ج) السيارات الرياضية المستوردة منخفضة أو متوسطة الثمن سعة راكبين.

د) السيارات الرياضية منخفضة أو متوسطة الثمن.

هـ) السيارات المستوردة منخفضة أو متوسطة الثمن.

وتوجد في معظم الأحوال مجموعة منافسين أساسيين ومجموعة أو أكثر من المنافسين الثانويين فتتنافس تاب أولاً مع مشروبات الكولا التي تُعَّد لمن يَتّبِعون نظاماً غذائياً ، لكن تُعتبر مشروبات الكولا الأخرى بل وجميع المشروبات الخفيفة منافسين ثانويين مهمين.

وتفيد معرفة طرق تحديد تلك الجماعات فائدة نظرية وعملية ، ومن تلك الطرق **سؤال المشترين عن الماركات والأنواع التي يُفَضِلونها** ، فمثلاً يمكن سؤال عينة ممن يشترون سيارات تريومف Triumph convertible عن السيارات الأخرى التي يضعونها في إعتبارهم ، وعن صالات العرض الأخرى التي ترددوا عليها ، ويوجه سؤال إلى مشترى " تاب Tab " عن المشروب الآخر الذي يشتريه إذا لم يتوافر له مشروب تاب ، **وسيظهر من نتائج تحليل الأسئلة المجموعات الأساسية والثانوية من المنتجات المنافسة** ، ويجوز أيضاً سؤال تجار التجزئة وغيرهم ممن لهم علم بالمشترين بدلاً من سؤال المشترين أنفسهم وسوف تُبَيِّن هذه الأسئلة نفس النتائج.

ومن الطرق أيضاً **محاولة إيجاد روابط ومناسبات بين المنتجات وبين ظروف**(*) **إستخدامها** فيُطلب إلى عشرين من مستهلكي مشروب تاب مثلاً أن يذكروا مناسبات إستهلاكهم له ، ثم يُطلب ممن ذكروا مناسبة معينة مثل شربهم تاب في " تصبيرة snck " بعد الظهر أن يذكروا جميع المشروبات التي تصلح لهذه المناسبة ، وتستمر هذه العملية حتى ينتج عنها قائمة كبيرة تُبيِّن مناسبات الإستعمال والمشروبات ، ثم يُطلَبُ من مجموعة أخرى أن يذكروا رأيهم في مدى صلاحية كل مشروب كل مناسبة ، ثم تجمع مجموعات المشروبات على أساس تماثلها في ظروف الإستخدام ، فإذا إتضح أن تاب يُعتبر مناسباً للتناول مع ' التصبيرة snack ' أي الوجبة الخفيفة بين الوجبات الرئيسية ، فهو إذن منافس أساساً للمشروبات التي يتناولها الناس في هذه المناسبة ، وتُتَّبع نفس هذه الطريقة مع المنتجات الصناعية ، مثل الحاسبات ، التي تُستخدم في عديد من الإستخدامات المتمايزة.

وتُعتبر طريقة البدائل التي يَختار منها المشترون ، ومناسبة الإستخدام في ظروف معينة ، أساساً صالحاً لمعرفة المنافسين حتى ولو لم نلجأ إلى بحوث السوق ، ويمكن لفريق إداري أو جماعة من الخبراء – كتجار التجزئة مثلاً – أستخدام أيٍ منها لتحديد التجمعات المنافسة.

George S. Day, Allan D. Shocker, and Rajendra K. Srivastava, "Customer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets", Journal of Marketing 43, no. 4 (Fall 1979), pp. 8-19.

تحديد معرفة مكانة المنافسين وكيفية تقييمهم :
Determine How the Competitors Are Perceived and Evaluated

يتمثل التحدي الحقيقي في معرفة The challenge is to identify المُنتَجات والخصائص(*) المقترنة بها والتي يلحظها المشترون في نظرتهم للمنافسين وتقييمهم لهم ، **وتشمل تلك الملابسات خواص المُنتَج ، وجماعات مستعملية ، ومناسبات الإستعمال** ، ويمكن حتى لأصغر الأشياء كالمشروبات مثلاً أن تثير العديد من الخواص المادية (الفيزيقية) مثل العبوات ، والمذاق ، والثمن ، والملابسات الأخرى المتصلة بالمنتج مثل " مناسبة المشروب لكي يُشرب أثناء تناول العشاء في مطعم راق " أو أن المشروب " يشربه رجال الطبقة العاملة " ، ويتركز ما يجب القيام به في هذا الصدد حول إعداد قائمة من الملابسات المحيطة بالمُنتَج ثم إستبعاد التكرار والحشو منها ثم إنتقاء أكثر الملابسات فائدة ومناسبة لرسم صورة طيبة للنوع أو الماركة التي نحن بصددها.

ومن الطرق التي تَستَنِد إلى مناهج البحث وتُتَّبع في إعداد قائمة الملابسات المحيطة بالمُنتَج **سؤال مجموعة من الناس أن يختار كل منهم من بين ثلاثة أسماء أنواع النوعية الأقرب تماثلاً مع إيضاح سبب إعتقاده بأنهما متماثلان** ومختلفان عن النوع الثالث ، ويحسن سؤالهم أيضاً عن

(*) تلجأ العديد من الشركات في سبيل تحديد مكانتها في السوق والسلع التي تُنتجها إلى الإستعانة بنظريات الدوافع عن طريق أساليب متعددة ومنها إختبارات تداعي المعاني word association ، أي معرفة الإنطباعات والخصائص المتعلقة بشعور المستهلك الأخير نفسياً وصحياً ونظرته ووجهة نظره عند الإستخدام العملي.

النوع المُفَضَّل من النوعين وسبب تفضيلهم له ليكون ذلك نقطة فارقة variant بينهما ، وسينتج لنا هذا السؤال قائمة طويلة من الملابسات المحيطة بالمنتجات قد تقرب من المائة عدداً أو تزيد ، ثم تبدأ الخطوة التالية وهي إستبعاد التكرار والحشو من القائمة بإستخدام المنطق والحكم السليم أو بإستخدام طريقة تحليل العوامل factor analysis ، ثم تأتي الخطوة الأخيرة وهي إنتقاء أكثر الملابسات مناسبة عن طريق تحديد أيها أعلى في معامل إرتباطه بخواص الصنف الكلية ، أو عن طريق سؤال المشتركين في الإستفتاء عن أي هذه الملابسات أكثر أهمية بالنسبة لهم.

. تحديد وضع المنافسين : Determine the Competitors' Positions

تأتي بعد ذلك الخطوة التالية وهي تحديد وضع المنافسين (بما فيهم المنافس الذي نبحثه) بأزاء الملابسات المناسبة المختارة ، وبالنسبة لكل منهم إزاء الآخر ، ورغم أنه يمكن إصدار الأحكام في هذا الصدد بطريقة موضوعية subjectively ، فهناك طرائق بحثية يمكن اللجوء إليها تسمى القياس مُتَعَدِد الأبعاد multidimensional scaling ، الذي قد يستند بدوره إلى بيانات الملابسات أو إلى بيانات التشابه similarities data وتهدف هذه الطرائق إلى قياس الأشياء على مستويات متعددة (أو على ملابسات متعددة).

القياس متعدد الأبعاد المستند إلى ملابسات المنتج :
Product-association-based multidimensional scaling

أكثر الطرق إستقامة ومباشرة هي مجرد سؤال عينة من القطاع المستهدف وأن نطلب من كل منهم تدريج scale الأشياء المتنوعة حسب أبعاد الملابسات ، فعلى سبيل المثال نطلب من أفراد العينة أن يعرب كل منهم عن موافقته أو عدم موافقته على مقياس من سبع نقاط خاص بالسيارة " شيفيت Chevette " كالآتي :

" بالنسبة لكون السيارة شيفيت Chevette " في الدرجة الأولى بين السيارات هل تعتبرها :

رياضية	Sporty
متسعة	Roomy
إقتصادية	Economical
سهلة وطيعة في القيادة	Good handling

ويُمكن أيضاً الحصول على آراء حول من يستخدمون هذه السيارة أو ملابسات إستخدامها كالآتي :

أتوقع أن يكون مالك السيارة شيفيت Chevette :

أكبر سناً	Older
ثرياً	Wealthy
مستقلاً	Independent
ذكيا	Intelligent

" السيارة شيفيت أكثر مناسبة most appropriate في :

الرحلات القصيرة في المناطق المجاورة
Short neighborhood trips

الإنتقال اليومي بين مكان الإقامة في الضواحي ومقر العمل في المدينة Commuting

الرحلات السياحية Cross-country sightseeing ".

وتكتنف هذه المقاييس عدة مشكلات وإعتبارات (إلى جانب إعداد قائمة ملابسات المنتجات) ينبغي لكل شخص أن يكون على علم بها should be aware.

١) صحة المعلومات : The validity of the task

هل يستطيع المجيب can a respondent أن يُقيِّم السيارات فعلاً على أساس البعد " الرياضي sporty " ؟ قد نصادف هنا عدة مشكلات إحداها أن المجيب قد لا يكون عارفاً بنوع أو أكثر ، وهذه يمكن التغلُّب عليها بأن نطلب من المجيب تقييم الأنواع المعروفة له دون غيرها ، والأخرى مقدرة المُجيب على فهم المقصود من الصفة " الرياضية " من حيث التشغيل ، أو مقدرته على تقييم الأنواع على أساس هذا البعد.

٢) الفروق بين المجيبين : Differences among respondents

توجد جماعات فرعية داخل هيكل الكتلة السكانية قد تختلف آراؤها إختلافاً كبيراً فيما يتعلق بشئ واحد أو عدة أشياء ، وقد تؤدي

هذه الصور المتشتتة إلى إعتبارات ونتائج إستراتيجية هامة ، إذ أن مهمة تركيز وتوضيح الصورة تختلف كثيراً عن مهمة تقييد الصورة المستقرة الضيقة الحدود.

٣) هل الفروق بين الأشياء ذات معنى ولها دلالة :

Are the differences between objects significant and meaningful

إذا لم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية فأغلب الظن أن العينة أصغر حجماً مما يتعذر معه إصدار أحكام إدارية ، وفي نفس الوقت فإن الفرق الصغير الذي ليس له أثر عملي قد يتصف بدلالة إحصائية إذا كان حجم العينة كبيراً بما فيه الكفاية.

٤) ما هي الملابسات التي لا تتصف بالأهمية فقط بل وتصلح للتفرقة بين الأشياء ؟

Which product associations are not only important but also serve to distinguish objects

وعلى هذا الأساس ، فإن صفة الأمن صفة هامة بالنسبة لشركة الطيران ، لكن يمكن إعتبار جميع شركات الطيران وخطوطها على درجة متساوية من الأمن .

القياس متعدد الأبعاد القائم على أوجه التشابه "

Similarities-based multidimensional scaling

لطرائق ملابسات المنتجات عدة مثالب disadvantages ، فليس من السهل إعداد قائمة كاملة وصحيحة وموضوعية لهذه المثالب ، وفضلاً عن

ذلك فقد لا يسهل تقسيم الأشياء كلها إلى أجزاء حسب الملابسات إذ هُناك من الأشياء ما يؤخذ ككل ويُقَيَّمْ على هذا الأساس ولا يقبل التقسيم إلى عناصر ملابسات ، وتُملي علينا مثل هذه المثالب اللجوء إلى إستخدام بيانات ومعلومات لا تتصل بالمزايا والخواص أي بيانات عن أوجه التشابه similarity data.

وتقتصر مقاييس المشابهة على إيضاح التشابه المُلاحظ بين شيئين ، فمثلاً نطلب من المجيبين إيضاح درجة التشابه أو التماثل بين أزواج من أشياء متنوعة دون إستخدام قائمة بملابسات المنتجات التي تقترح ضمناًمعايير تتبع أو تستبعد وتُمَثِّل النتيجة التي نحصل عليها – بعد إيجاد المتوسط بالنسبة لجميع المجيبين – درجة تماثل لكل زوجين من هذه الأشياء ، ثم يوضع برنامج تدريج متعدد الأبعاد يحاول وضع الأشياء عن مسافات ثنائية أو ثلاثية الأبعاد (أو أكثر من ذلك) تُسمى " خريطةالإدراك perceptual map " **ويحاول البرنامَج إعداد خريطة الإدراك ، بحيث تفصل بين الشيئين الأكثر تشابهاً أقصر مسافة** وتتصل بين الشيئين التاليين في التشابه مسافة تتلو الأولى في القصر وهكذا ، ويعيب طريقة التماثل هذه أن تفسير الأبعاد لا يتخذ لملابسات المنتجات دليلاً له.

تحليل العُملاء " Analyzing the Customers

يساعد في إختيار إستراتيجية الوضع فهم أساسي للمشتري وكيفية إنقسام السوق إلى قطاعات ... كيف ينقسم السوق إلى قطاعات How is the market segmented? ... ، ما هو

الـــدور الـــذي تقـــوم بــــه طبقـــة المنتجـــات فـــي أســـلوب حيـــاة المشتري **What role does the product class play in the customer's** ... ، مـا الـذي يحـرك المشـتري ويحفـزه فـي الحقيقـة what really motivates the customer? ...، ما هي العادات وأنماط السلوك الوثيقـة الصلة بالموضوع **What habits and behavior patterns are relevant?**

ولاشك أن مسألة التقسيم القطاعي أمر بالغ الدقة ، ومـن أنفـع طرائـق التقسيم طريقة قطاعات المنفعة التي تُركِّـز علـى منـافع المنتجـات التـي يَعتَقِد قطاع من الناس أنها هامة لهم ، أو تُركِّز بصفة أعم على ملابسات المنتجـات التي تهم هذا القطاع ، ويمكن معرفة ملابسـات المنتـج الهامـة بـأن نطلـب مـن المشترين مباشرة تدريج(*) ملابسات المنتج بحسب أهميتها بالنسبة لكل منهم ، أو بمطالبتهم بالإختيار من بين ملابسات معينة ، أو بأن نجعلهم يُعبرون عن صورة " الأنواع المثالية ideal brands " في نظرهم ، وتأتي صـورة النـوع المثالي في الغالب نتيجة تجميع لما يفضله المشتري من ملابسات المنتجـات ، ثم يُقَسَّم المشترون إلى قطاعات حسب الملابسات التي يرونها هامة ، وسـنجد علـى هـذا الأسـاس **وفيمـا يتعلـق بمعجـون الأسـنان مثـلاً قطـاع الوقايـة مـن التسوس ، وقطاع رائحة الفم الطيبة ، وقطاع الثمن** ، ومـا إلـى ذلـك ، ومـن المهـم ملاحظـة الحجـم النسـبي للقطـاع ومـدى إرتباطـه بملابسـة معينـة مـن الملابسات.

Paul E. Green and Yoram Wind " New Way to Measure Consumers' Judgments", Harvard Business Review 53, no. 4 (July-August 1975), pp. 107-117.

ومن المفيد دائماً أن نذهب إلى ما يجاوز قوائم ملابسات المنتجات كي نصل إلى فهم أعمق لتصورات المشتري ، ونجد مثالاً جيداً فيما قامت به وكالة نيدهام(*) وهاربر وشركاهم Needham, Harper & Steers للإعلان عن رسم أهداف لوضع شركة بتي كروكر Betty Crocker فقد نفذت الوكالة برنامج بحث تناول ١٠٠٠ سيدة فإتضح لها أن شركة بتي كروكر تعتبر في نظرهن :

*) شريفة ويعتمد عليها Honest and dependable

*) ودودة ومهتمة بزبائنها
Friendly and concerned about consumers

*) متخصصة في الأصناف المخبوزة – لكنها
A specialist in baked goods but

*) قديمة وتقليدية وتجاوزها العصر
Out of date, old , and traditional

*) تصنع منتجات " قديمة مستمرة "
A manufacturer of "old stand-by" products.

*) ليست معاصرة ولا مجددة
Not particularly contemporary or innovative

وكانت النتيجة أن صورة بيتى كروكر تحتاج إلى تحسين وتقوية ولتصبح أكثر حداثة وتجديداً وأقل قِدَماً وتحفظاً less old and stodgy.

Keth Reinhard , "How We Make Advertising" (presented to the Federal Trade Commission May 11, 1979), pp. 22-25.

ونرى أن تحسين صورة بيتي كروكر يتطلب وجوب تفهم إحتياجات نساء العصر ونمط حياتهن وكيف يؤثر ذلك على موقفهن إزاء الحلويات desserts ، وإتجهت الدراسة البحثية إلى أسئلة أساسية عن الحلويات ، لماذا تُقدَّم ؟ ومن يُقدمها ؟ وجاءت الردود لتثير الموقف ، وإتضح أن اللاتي يلجأن إلى الحلويات أمهّات مشغولات نشيطات شديدات الحب لأسَرهّن ، وإتضح أن الأسباب الأساسية الدافعة إلى تقديم الحلويات في جملتها أسباب نفسية تدور حول الأسرة.

فالحلويات سبيل يسلكه الإنسان ليُشعِر الآخرين بأنه مهتم بهم.

ويُعتبر عمل الحلويات كواجب هام لربة المنزل والأم الطيبة.

وتتصل الحلويات بمناسبات الأسرة السعيدة وتساعد على إيجاد هذه اللحظات السعيدة ، وتتصل أيضاً روابط الأسرة والحب الأسري وأوقات الأسرة السعيدة بالحلويات.

ونتيجة لذلك إستطاعت " بيتي كروكر Betty Crocker " أن تحقق هدفها وأن تصل إلى وضع يجعل بينها وبين النواحي الإيجابية في مناسبات أسر هذا العصر ومشاعرها إتجاهات طيبة تدفعهم إلى التجمُّع حول الحلويات وأصبحت الرابطة بين مناسبات الأسرة والحلويات رابطة متينة ، وإستخدمت الشركة إعلانات عصرية وعاطفية لتربط بيتي كروكر بالحلويات التي تسهم في بعث اللحظات الأسرية السعيدة.

إصدار قرار الوضع : Making the Positioning Decision

يرى علماء إدارة التسويق أنه يجب القيام بالخطوات الأربع السابق ذكرها قبل إصدار قرار الوضع ، ويجوز أن يقوم بها المديرون المختصون بصفة شخصية involved managers ، غير أن إتباع طرائق بحوث التسويق marketing research - إن توافرت ووجدت مبرراتها - أكثر نفعاً ودقة وتحديداً ، وحتى مع هذه الإعتبارات ليس من الميسور أعداد " وصفة " لحل المسائل المتعلقة بالوضع ، لكن قد يكون في الوسع رسم بعض الخطوط الإرشادية guide lines أو النقاط المرجعية checkpoints.

١) يتضمن إضفاء الوضع غالباً إرتباطاً قطاعياً : Positioning usually implies a segmentation commitment

يعني إضفاء الوضع عادة إصدار قرار صريح بالتركيز على قطاعات معينة دون غيرها ، ويحتاج مثل هذا الإتجاه إلى إلتزام وإنضباط إذ ليس من السهل أن تُدير ظهرك للمشترين المرتقبين ، لكن الوصول إلى موقف واضح ومتميز وذي معنى ومؤثر رهن بالتركيز على القطاعات المستهدفة دون أن نجعل ردود فعل القطاعات الأخرى تُقيِّدنا أو تعوقنا.

ويؤدي أحياناً خلق " صورة غير تامة التحديد diffuse image " أي صورة تعني أشياء مختلفة لمختلف الأفراد والجماعات ، وهذا الفهم يؤدي بالتالي إلى إجتذاب مجموعة من قطاعات متنوعة ، لكن هذا الإتجاه يتسم بالمخاطرة ويصعب تنفيذه ولا يصلح عادة سوى للأصناف الكبيرة الهامة ، وربما يؤدي تنفيذ هذه الخطة لإبراز طائفة من المزايا دون إرتباط حقيقي

بأي منها ، ومن ناحية أخرى قد تبذل جهود واعية ومقصودة لتلافي الملابسات التي تخلق الأوضاع ، ومثال هذه الإستراتيجية صور زجاجات الكوكاكولا وعليها عبارة " هذا هو المشروب الحقيقي It's the real thing ".

٢) يجب أن يهتدي القرار بتحليل إقتصادي :

An economic analysis should guide the decision

يرتهن نجاح أي إستراتيجية وضع بعاملين ، **حجم السوق وإمكانية الإختراق** depends upon two factors : the potential market size times the penetration probability ، وما لم يكن هذان العاملان مواتيين فالنجاح غير محتمل ، وأجدى نتائج هذا البناء البسيط **أن إستراتيجية الوضع يجب أن تجتنب قطاعاً ذا حجم كبير مناسب** ، وإذا كانت الخطة ترمي إلى إجتذاب المشترين وصرفهم عن أصناف أخرى وجب أن تكون لهذه الأصناف حصة كبيرة من السوق ، أمّا إن أريد إجتذاب مشترين جدد لطبقة المنتج فيجب عمل قياس معقول للحجم المتوقع لمنطقة النمو تلك ، وتعني **إمكانية الإختراق أنه لابد من وجود ضعف تنافسي** كي نهاجم نقطة الضعف هذه أو وجود ميزة تنافسية تستغل في خلق إمكانية معقولة لاختراق السوق ، وفضلاً عن ذلك فإن أكبر دخل سيأتي من الإحتفاظ بالزبائن الحاليين ، ولذا يجب أن يؤخذ هذا البديل في الإعتبار.

٣) إذا أتى الإعلان بنتيجة فألزمه ولا تغيره :

If the advertising is working, stick with it

كثيراً ما يشعر المُعلن بالملل من إستراتيجية الوضع والإعلان المستخدم في تنفيذها ويجنح إلى التغيير ، غير أن شخصية السلعة أو الصنف تماثل شخصية الإنسان في أنها تتكون وتتطور عبر سنين عديدة ، ولسنا

بحاجة للتأكيد على قيمة الإستمرار والثبات على مر الزمن ، وقد استمدت بعض الحملات الكبيرة الميزانية والناجحة عشر سنوات أو عشرين سنة أو حتى ثلاثين سنة.

٤) لا تحاول أن تكون شيئا ليس هو في الحقيقة :
Don't try to be something you are not

قد يغري أن تقرر إستراتيجية وضع تستغل حاجة أو فرصة سوقية وتزعم أن سلعتك شئ ليست هي في الحقيقة ، فهذا إتجاه فيه سذاجة وفيه الدمار عادة ، ويجب قبل محاولة توطين وضع منتج ما إجراء إختبارات ذوق عشوائية أو إختبارات إستعمال في البيوت أو المكاتب لنتأكد من أن هذا المنتج يحقق فعلاً ما يعد به وأنه مطابق للصورة المقترحة له.

ونذكر هنا حالة " مساعد الهمبرجر Hamburger helper " الذي طُرِحَ بنجاح عام ١٩٧٠ كمنتج يضاف إلى اللحم لاعداد وجبة عشاء ذات مذاق جيد وإقتصادية تُعد بإستخدام المقلاه (*) ، وقد تأثرت مبيعاته في منتصف السبعينيات عندما تحول الناس في البيوت إلى الأطعمة الغالية الثمن والغنية المذاق ، وبذلت جهود لتنشيط المبيعات بإعادة طرحه كمنتج يستخدم كأساس للوصفات التي تطبخ في الحلة ، لكن فشلت تلك الجهود لإن المنتج لا يؤدي هذه الوظيفة في إعتقاد المشترين على الأقل إذ أنهم إعتبروه طعاماً إقتصادياً مناسباً لكن لا حاجة بهم للإستعانة به لاعداد الوجبات التي تطبخ في الحلة ، وأجرى إختبار طلب فيه من عدد من النساء أن يصفن هذا

(*) المرجع السابق ، ص ٢٩.

المنتج كما لو كان إنساناً ، فكانت الصفة السائدة التي أسندت إليه أنه " مساعد helpful " ، وعلى أساس تلك الصفة أعدّت حملة إعلانية لاعادة طرح المنتج على أنه " يمنح المساعدة helpful ".

مراجعة وتقييم الوضع Monitoring the Position

يجب أن يكون هدف توطيد الوضع قابلاً للقياس شأنه شأن أي هدف تسويقي آخر ، ولكي يمكن تقييم الوضع وتجميع بيانات تُشخصْ إستراتيجيات الوضع في المستقبل لابد من مراجعة وتقييم الوضع خلال المدة ، وتستخدم لهذا الغرض طرائق متنوعة ، وقد أستخدم مساعد الهمبرجر في المثال السابق " اختبار الشخصية personality test " ، لكن المعتاد أن تستخدم طريقة فنية أو أكثر من طرائق القياس المتعددة الأبعاد.

وفي متناول المعلن عدد متنوع من إستراتيجيات الوضع ، فيطرح المنتج على أساس :

١) الخواص – معجون أسنان كريست يقاوم التسوّس

By attributes - for example, Crest is a cavity fighter.

٢) الثمن / الجودة – سيرز هو متجر " القيمة "

By price/quality - for example, Sears is a "value" store.

٣) المنافس – وضع آفيس بالنسبة لهيرتز

By competitor - for example , Avis positions itself with Hertz.

٤) الإستعمال – جاتوريد لنزلات الإنفلوانزا.

By application - for example, Gatorade is for flu attacks.

٥) مستعمل المنتج ، على سبيل المثال ميلر شراب البيرة من العمال الذين يحبون النوع الثقيل.

By product u
collar, heavy beer drinker.

٦) طبقة المنتج – إفطار كارنيشن السريع هو غذاء للإفطار

By product class-for example, Carnation Instant Breakfast is a breakfast food.

ويتضمن إختيار إستراتيجية الوضع معرفة المنافسين ، والخواص المناسبة ، وأوضاع المنافسين وقطاعات السوق ، وتساعد الطرائق القائمة على البحوث في كل من هذه الخطوات في تكوين فكرة وإدراك عن المسألة حتى لو لجأنا إلى حكم المديرين الشخصي في تجميع المعلومات التي يبني على أساسها قرار الوضع.

الخلاصـــــــة

تتركز قرارات سياسة المنتتجات حول ... ما هـي البضـائع والخدمـات التـي ينبغي علـى المنشـأة أن تعرضهـا للبيـع ؟ ... ومـا هـي الصفـات التـي يجـب أن تتمـيز بهـا هـذه البضائع والخدمات ؟ ... وقد تناول بعض علماء إدارة التسويق بدقة في بحوثهم مسألة وضع المنتج ، ويرى بعض علماء إدارة التسويق أن عدم التمايز الكافي بين المنتجات ، وحماس الإدارة الزائد عن الحد ، وعدم كفاية بحوث السوق ، وسوء التنفيذ هي الأسباب الرئيسية في فشل المنتج الجديد ، ولذلك ينادون بأن هناك حاجة لقرارات في سياسة المنتجات في مجالات وضع المنتجات وإمتداد نطاق الماركة وتطوير المنتجات الجديدة ، على أن تُبنى هذه القرارات على الفهم الكامل والشامل لسلوك المستهلك ، والعمل على توطيد وضع المُنتج الجديد ، ويعتبر هؤلاء العلماء أن إتخاذ قرار الوضع بالنسبة للمُنْتَج الجديد أخطر القرارات الإستراتيجية بالنسبة لأية شركة أو سلعة.

ويرى علماء إدارة التسويق أن الخطوة الأولى في سبيل فهم مدى ومجال طرائق إختفاء الوضع البديلة هي دراسة بعض وسائل إدراك وتنفيذ إستراتيجية إخفاء الوضع عن طريق عوامل عديدة منها الخاصية ، والثمن ، الجودة ، الإستعمال أو الإستخدامات ، رأي المَستهلك الأخير ، طبقة المُنْتِج ، المنافس ، ويمكن التَعَرُّف على جميع هذه العناصر بالأساليب العلمية التحليلية. كما يرى علماء إدارة التسويق أن مسألة التقسيم القطاعي أمر بالغ الأهمية والدقة ، ويُحبذون إتباع طرائق بحوث التسويق حيث أنها أكثر نفعاً ودقة وتحليلاً.

وفي إيجاز فإن سياسة المنتجات وإستراتيجية الوضع تشمل معرفة المنافسين ، والخواص المناسبة ، وأوضاع المنافسين وقطاعات السوق ، وتساعد الطرائق القائمة على البحوث في كل من هذه الخطوات في تكوين فكرة وإدراك عن المسألة ، وضرورة العمل على تجميع المعلومات التي يبنى على أساسها قرار الوضع.

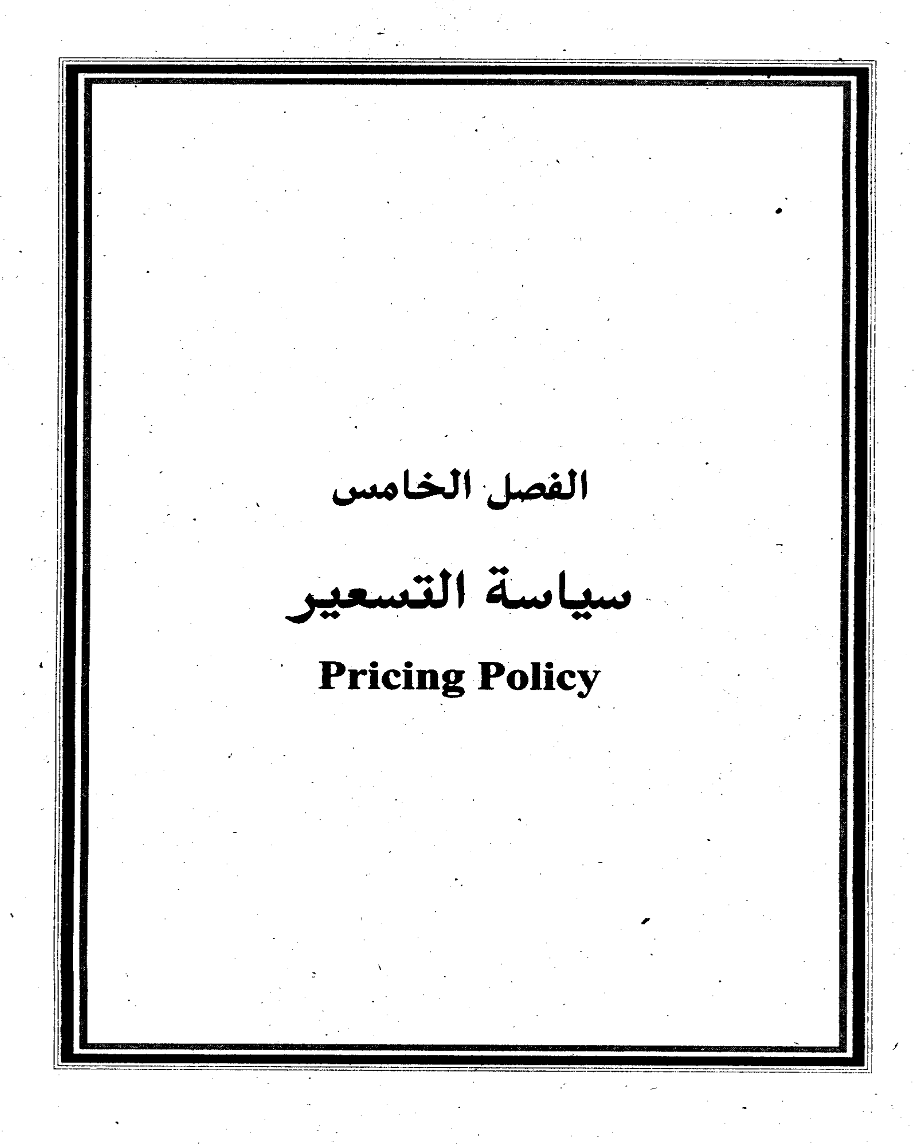
قضايا للمناقشة

*) لماذا يقرر علماء إدارة التسويق أن سياسة المنتجات في حاجة إلى قرارات تتعلق بوضع المنتجات product posistioning ، وكذلك فيما يتعلق بإمتداد نطاق الماركة ، وتطوير المنتجات الجديدة ، على أن تبنى هذه القرارات على الفهم الكامل والشامل لسلوك المستهلك ... وضّح على وجه الخصوص أثر الفهم الكامل والشامل لسلوك المستهلك بالنسبة للمُنْتَج .

*) إشرح إستراتيجيات الوضع Positioning strategies ، وسُبُل فهمها ، على أن توضّح إجابتك بالأمثلة العملية التي تُدَعِّم آراءك.

*) تناول بالشرح والتعليق رأيك الخاص في الخطوات اللازمة لتطوير منتج جديد في إطار الإستراتيجية التسويقية ، على أن توضّح بمزيد من التفصيل أهمية تحديد المنافسين ، ومكانتهم ، وكيفية تقييمهم.

*) يرى علماء إدارة التسويق أن يكون هدف توطيد الوضع قابلاً للقياس شأنه شأن أي هدف تسويقي آخر ، ويتطلب ذلك ضرورة مراجعة وتقييم الوضع Monitoring the position.
تناول بالشرح والتعليق كيف يتحقق ذلك.



الفصل الخامس

سياسة التسعير

Pricing Policy

يرى علماء التسويق أن تحديد الثمن الأمثل لمُنتَج ما قرار متعدد الجوانب complex decision **يحتاج إلى مراعاة إعتبارات منها تكلفة هذا المنتج ، وطلب المستهلك عليه ، وأسعار المنتجات المنافسة** ، وتقف بعض المنشآت إزاء هذا التَعَدُّدْ في إعتبارات التحليل السعري السليم موقفاً يدعوها إلى تجاهل بعض العوامل توخياً للتبسيط فتتبع قاعدة مبسطة مثل " رفع التكلفة بنسبةٍ ما مُستندة في ذلك إلى تجاربها الماضية marking up the cost by some historical percentage. والسبب في ذلك واضح فأرقام التكلفة " أرقام حقيقية hard numbers " يمكن حسابها بدرجة ما من الواقعية الأكيدة ، بينما العوامل الكمية الأخرى لا يسهل تقديرها بدرجة مقبولة من الثقة ومن ثمة تهمل ويصيبها التجاهل.

وتدور آراء بعض علماء التسويق حول الإنتقال من سياسة التسعير القائمة على التكلفة إلى إتجاه آخر أكثر شمولاً ، بينما يُحبذ البعض الآخر النظر إلى المشتري " كبؤرة لقرارات التسعير focal point for pricing decisions ، وفي ضوء هذا المفهوم يعرض تدريس إطاراً متكاملاً للتسعير قائماً على فكرة " القيمة الإقتصادية من وجهة نظر المشتري integrated approach for pricing based on the "economic value to the customer concept". **وطبقاً لهذه الفكرة يبدأ قرار التسعير بتحديد القيمة النسبية التي يقدمها منتج معين لمستهلك معين في إستخدام معين** ، ونظراً لإختلاف أنماط إستخدام المستهلك والمنتجات البديلة فإن فكرة القيمة الإقتصادية يمكن أن تتفاوت بين مختلف المشترين تفاوتاً واسعاً، **ومن ثم فإن فكرة القيمة الإقتصادية للمشتري تُبنى على المعرفة بقطاعات السوق.**

ويُوضّح بعض علماء التسويق إستخدام منهج القيمة الإقتصادية من وجهة المشتري بأنه عبارة عن قناع تنكري لكنه حقيقي disguised, but real, example.

ويرى العديد من علماء الإدارة أن منهج القيمة الإقتصادية يُفيد في المنتجات ذات الإستخدامات المعروفة فعلاً ، حيث يتناول تسعير المنتجات المستحدثة أي المنتجات ذات الإستخدامات غير المعروفة تماماً من البداية ، ويُحبذ البعض من علماء إدارة التسويق إتجاه التسعير القائم على القيمة بالنسبة للمشتري ، لكنه يبرز الإعتبارات الرئيسية وإختيارات التسعير المفتوحة أمام المنشأة في ظل ظروف " تتميز بدرجة عالية من التأكد من ناحية كُلٍ من القيمة للمستهلك وتكلفة المنتج both consumer value and product cost.

وقد تكون هذه مناسبة لتوجيه نظر الباحثين والمهتمين بعلوم إدارة التسويق إلى مجموعة من الآراء مأخوذة عن جريدة وول ستريت(*) تتناول حقائق التسعير في مجتمع المنافسة في الثمانينات وتعرض هذه الآراء لمحات عن قضايا التسعير في ميادين مثل الخطوط الجوية ، والتليفونات ، والحلوى السكرية ومعدات الاستيريو ، والكحوليات ، والروائح العطرية ، ومعاجين الأسنان ، وكما يدل عنوان المقال الرئيسي في المجموعة وهو " تسعير المنتجات مازال فنا .. " **نجد أن التسعير ليس نشاطاً ميكانيكياً يقوم على**

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى أعداد The Wall Street Journal الصادرة في عام ١٩٨١ وما بعدها ، الناشر Daw Jones & Company , Inc.

صيغة رياضية ، لكنه نشاط إداري يقوم على فهم واضح لكل من المستهلك والمنافسة وإستراتيجية التسويق التي تتبعها الشركة المنتجة.

وتقدم العديد من الآراء نظرة واقعية على النواحي المتعددة المتراكبة الداخلة في قرارات التسعير في ظل الظروف التنافسية ، وإطاراً قيّماً ينظم بناء طريقة تحليل قرار التسعير.

وفيما يلي الترجمة باللغة الإنجليزية :

Series of articles from The Wall Street Journal focusing on the realities of pricing in the competitive environment of the 1980s. The articles present a glimpse of pricing issues in such products as airlines, telephones, candy bars, stereo equipment, liquors, perfumes, and toothpastes. As suggested by the title of the lead article in the series, "Pricing of Products Is Still an Art... " we see that pricing is not a mechanical activity based on a mathematical formula, but a management activity based on a clear understanding of the consumer, the competition, and the company's marketing strategy.

Taken together, the readings provide a realistic view of the complexity of pricing decisions in competitive environments and a valuable framework by which to structure the analysis for a pricing decision.

إستراتيجيات تسعير المنتجات الصناعية المستندة إلى القيمة
Value-Based Strategies for Industrial Products

من الطرق المؤدية إلى إستدامة مزايا التنافس تزويد المستهلك بمنتجات عالية القيمة ، ولو بثمن مرتفع . **وهذا الإتجاه الذي يقوم على مراعاة المشتري يُدَعِّم صورة الشركة المنتجة بوصفها مورد السلع ذات الجودة ويقوى مركزها التنافسي معاً.**

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن **صانعوا المنتجات الصناعية في سعيهم لإستدامة مزاياهم في التنافس يعملون على تحسين مركزهم إزاء المنافسة من حيث التكلفة ، فيحاولون إنقاص تكاليف الصنع** بضغط خط المنتجات الممتد لمدى طويل ، أو بزيادة الإنتاجية من خلال التحول الآلي الكامل increase productivity through automation أو بضغط الأجور باللجوء إلى التصنيع أو التجميع في الخارج ، أو بدراسة إمكانية تبديل المواد ، أو بحث جدوى التكامل الخلفي لخفض تكاليف المُكَوِّنات أو الحصول سريعاً على نصيب وحصة من السوق كسباً لمزايا الحجم والخبرة ، " وفى غمرة إشتغالهم الزائد بالمنافسة عن طريق التكلفة **يغفلون أحياناً كثيرة عن طريق لا يقل أهمية في كسب المزايا الإستراتيجية التي يرغبونها ، ألا وهو تقديم قيمة أفضل نوعاً للمشتري ولو بثمن أكثر إرتفاعاً.**

In their preoccupation with cost competition, they often lose sight of an equally powerful way of gaining the desired

strategic advantage, namely, by offering demonstrably better value to the customer, even at a higher price.

وتَعَوَّد المشترون على الشراء بثمن ظاهر وقابل للقياس ، وتَعَودَّ المنتجون على التنافس إنطلاقاً من نفس القاعدة ولنفس الأسباب ، ولا يلجأ المتنافسون بسهولة إلى تقليد بعضهم البعض في إنتهاج إستراتيجية قائمة على مراعاة القيمة الكلية التي يقدمونها للمشتري ، وقد أثبتت العديد من الشركات ومنها " ٣م ، وهيوليت – باكارد 3M and Hewlett-Packard " أن الإستراتيجية المستندة إلى القيمة طريقة فريدة في فاعليتها وتؤدي بمضي الزمن إلى إحتلال مكانة قيادية تسبق مكانة المنافسين a commanding lead over the competition.

وأدرك هذه الحقيقة عدد من المنتجين الصناعيين فأخذوا يجربون طريقة جديدة في تحليل القيمة الإقتصادية لمنتجاتهم من وجهة نظر العميل ، واستطاعوا عن طريق تقسيم السوق إلى قطاعات ، وتطوير منتجات جديدة ، وتحديد الأسعار على أساس تحليل قيمة المنتجات الإقتصادية للعميل، أن يحققوا تقدماً محسوساً من حيث هوامش الربح ومن حيث مركزهم في السوق.

وسنحاول فيما يلي شرح فكرة القيمة الإقتصادية للعميل وكيفية حسابها وكيفية إستخدامها :

الفكرة الأساسية : The Basic Concept

يمكن تعريف القيمة الإقتصادية للعميل في أبسط معانيها بأنها **القيمة النسبية التي يضعها منتج معين لعميل معين في إستخدام معين** may be defined as the relative value a given product offers to a specific customer in a particular application ، أي **أقصى مبلغ يكون العميل على إستعداد لدفعة بفرض أنه على علم تام بهذا المنتج وبما يعرضه المنافسون** ، ويعادل هذا المبلغ عادة ثمن شراء المنتج الذي يستخدمه العميل حالياً زائداً (أو ناقصاً) فرق القيمة بين هذا المنتج الأخير والمنتج الذي نحن بصدد تقدير قيمته الإقتصادية للعميل.

شكل يوضح : فكرة القيمة الإقتصادية للعميل

The (Economic Value to The Customer) Concept

إقتصاديات العميل
Customer's economics
القيمة الإضافية
Incremental value
١٠٠ دولار
١٠٠ دولار

إقتصاديات المورد
Supplier's economics
٦٠٠ دولار

التسعير الذي يحقق أرباح
Pricing to share benefits
٣٠٠ دولار

تكلفة دورة الحياة ١٠٠٠ دولار
life cycle cost

ثمن الشراء
Purchase price
٣٠٠ دولار
٦٠٠ دولار

تكلفة البدء
Start-up costs
٢٠٠ دولار
١٠٠ دولار

تكلفة ما بعد الشراء (الصيانة والتشغيل)
Post purchase costs (maintenance and operations)
٥٠٠ دولار
٤٠٠ دولار

القيمة الإقتصادية للعميل
EVC

٣٠٠ دولار
٣٠٠ دولار

المزايا التنافسية للمورد
supplier's competitive

تكلفة المورد
Supplier's cost

١٢٥ دولار
١٧٥ دولار

حافز المشتري Customer inducement

هامش الإسهام / الربح للمورد
Contribution margin/profit to supplier

الثمن ٤٧٥ دولار

سلعة المقارنة "ص"
Reference product (Y)

سلعة المورد "س"
Supplier's product (X)

وبالرجوع إلى الشكل بعنوان " فكرة القيمة الإقتصادية للعميل نجد أن العمود في أقصى اليسار يمثل كامل التكلفة بالنسبة للعميل (تكلفة دورة الحياة life cycle cost) .

فيما يتعلق بالمنتج المتخذ أساساً للمقارنة وهو المنتج الذي يتخذه العميل مقياساً للتكلفة والقيمة أي المنفعة التي تعود عليه من إستعمال المنتج بالطريقة الخاصة التي يستخدمه بها وتتألف تكلفة دورة الحياة من : ثمن شراء المنتج زائداً تكلفة البدء وتكاليف ما بعد الشراء ، حسب البيان التالي :

حساب القيمة الإقتصادية
Calculating Economic Value to Customer

تحسب القيمة الإقتصادية للعميل بالنسبة لمنتج معين " س " بطرح تكلفة البدء وتكاليف ما بعد الشراء من التكلفة الكلية لدورة الحياة فيما يتعلق بمنتج المقارنة أو المنتج المرجح " ص " reference product "Y" .

ثم إضافة القيمة الإضافية incremental value التي يعطيها زيادة عن المنتج المرجح كما يلي :

القيمة الإقتصادية للعميل = التكلفة لدورة الحياة – تكلفة البدء – تكلفة ما بعد الشراء + القيمة الإضافية

وهى حسب المثال في الشكل المذكور.

القيمة الإقتصادية للعميل =

١٠٠٠دولار - ١٠٠ دولار - ٤٠٠ دولار + ١٠٠ دولار = ٦٠٠ دولار

المنتج المُشار إليه أو المُرجح : Reference product

هو من حيث المبدأ أي منتج يؤدي نفس وظيفة المنتج الذي تحسب قيمته الإقتصادية للعميل ، أو يشبع نفس الحاجة ، والمُنتَج المرجح عملاً هو في العادة المنتج (المنافس) الذي يستخدمه العميل حاليا.

تكلفة دورة الحياة : Life Cycle Cost (LC)

مجموع ثمن شراء المنتج وتكلفة البدء وتكلفة ما بعد الشراء.

ثمن الشراء : Purchase Price

المبلغ الكُلي الذي يدفعه المشترى إلى المُورِّد ، ويشمل علاوة ثمن المنتج النولون ، التأمين ، نفقات التركيب والنفقات الهندسية ، التدريب الفني المبدئي الذي يقدمه المورد ويُحَمّله على المشتري ، وقد يخضع الجزء الرأسمالي من الثمن لضريبة الإستثمار فينقص الثمن الصافي.

تكلفة البدء : Start-up-costs (SC)

هى التكاليف المبدئية غير الداخلة في ثمن الشراء ، أي التكاليف التي يتحملها المشتري أو يدفعها أيْ مورد آخر ، ويدخل في هذه التكلفة أنواع النفقات المبينة في البند السابق التي لا يتحملها المُنتِج ثم يُحَمّلها على

المشتري ، وأية نفقات أخرى مثل تكلفة التعديلات التي يقترحها المشتري لتُضاف إلى المُنتج الأصلي وذلك في ضوء خبرته الخاصة بهدف إرضاء عملائه ويرى من وجهة نظره أن ذلك يتناسب مع أذواقهم وقدراتهم الشرائية في إطار الظروف والأوضاع السائدة ، والنظام المُتّبع لديه مثل تكلفة المساحة اللازمة والقوى المحركة وتكييف الهواء مما هو ضروري لتركيب المُنْتَج ، والإنتاج المفقود أثناء إجراء التعديلات في نظام المشتري أو أثناء تركيب المنتج والتدريب الفني المبدئي الذي يتولاه المشتري ، وقد يخضع جانب من هذه التكاليف لضريبة الإستثمار.

تكلفة ما بعد الشراء : Post purchase costs (PPC)

النفقات الجارية التي يتحملها المشتري عند إستخدام المنتج وتشمل هذه النفقات (التي غالباً لا تقدر بأكملها عند الشراء) الصيانة والإصلاح والتدريب الفني المستمر ، وتوفير الإحتياطي أو القُدرة المعاونة ، والنفقات المتعلقة بالتمويل مثل غطاء ضريبة الإهلاك وأعباء الفائدة على رأس المال ، والضرائب الفيدرالية الناشئة عن زيادة الأصول و/ أو زيادة الإيرادات ، وتكاليف التشغيل بما فيها الأجور والمواد الخام ، وإستهلاك الطاقة ومعدلات الإستهلاك وتكاليف المخزون والمساحة اللازمة المتعلقة بإستخدام المُنْتَج. وتُحسب تكاليف ما بعد الشراء عادة على العُمْر الإفتراضي أي الفترة التي يُستخدم فيها المُنْتَج إستخداماً نافعاً ثم تُحسب قيمتها الحالية.

أما إذا كانت المنتجات الواجب مقارنتها تتفاوت حياتها النافعة فيجب أخذ ذلك في الحسبان وإجراء التعديلات اللازمة وصولاً إلى قاعدة سليمة للمقارنة.

القيمة الإضافية : Incremental value (IV)

القيمة الإضافية هي عبارة عن المبلغ الذي تتجاوز به القيمة الدولارية المتوقعة للمنتج بالنسبة للمشتري القيمة التي تتوافر من المنتج المرجح ، وقد تنتج القيمة الإضافية عن السمات المادية physical features للمُنْتَج كما تأتي أيضاً من خواص أخرى في الصفقة بأكملها ، مثل ضمان التسليم والإستجابة في تقديم الخدمات ، بل وحتى من إسم الماركة ذاتها.

فإذا قارنا تكاليف دورة حياة "منتجنا " الذي نعرضه والتي يمثلها العمود الثاني إلى اليمين لوجدنا أن تكلفة البدء وتكاليف ما بعد الشراء تقل كل منها بمقدار ١٠٠ دولار عن مثيلتها للمنتج المرجح ، كما أن منتجنا هذا يعطي المشترى قيمة أكبر تبلغ في هذه الحالة ١٠٠ دولار (ويمكن أن تأتي هذه القيمة الإضافية من خصائص في المنتج مثلاً تؤدي إلى منفعة وظيفية أعظم فإن كان العميل على إستعداد لدفع ٣٠٠ دولار " للمُنْتَج المُرَجّح " ، فإنه يكون مُستعداً من حيث المبدأ لدفع ٦٠٠ دولار " للمنتج الخاص بنا " ويشمل هذا المبلغ الأخير نفس مبلغ ٣٠٠ دولار زائداً ٢٠٠ دولار وهو مبلغ الوفر الذي يحققه له زائداً ١٠٠ دولار عبارة عن القيمة الإضافية ، أي أن القيمة الإقتصادية للعمل الخاصة بمنتجنا هي ٦٠٠ دولار.

وينصب كل كلامنا حتى الآن على وجهة نظر المشتري ، لكن لننظر **لهذه القيمة الإقتصادية من وجهة نظر المورد** (أي من جهة نظرنا نحن) يتضح من العمود الثالث من اليسار أن صنع المنتج يكلفنا ٣٠٠ دولار ، **ويعني ذلك أن كل ثمن يزيد عن ٣٠٠ دولار نحدده لبيع منتجنا يعود علينا** " بربح " (أي إسهام في التكاليف الثابتة) وكل ثمن يقل عن ٦٠٠ دولار يعتبر بالنسبة للمشتري صفقة أفضل مما يستطيع الحصول عليه من المنتج المرجح ، ولنسمي الثلاثمائة دولار الواقعة بين هذين الحدَّين two limits " **المزايا التنافسية للمورد supplier's competitive advantage** ".

ويبين العمود الواقع إلى أقصى اليمين أحد قرارات التسعير الممكنة ، فإذا حددنا ثمن الشراء عند ٤٧٥ دولار فإن هذا الثمن يعطينا (أي المورد) ربحاً أو هامش إسهام قدره ١٧٥ دولار ، بينما يمنح المشتري ميزة إقتصادية قدرها ١٢٥ دولاراً عن المنتج المرجح ونسمى هذا المبلغ الأخير **حافز المشترى customer inducement**.

وواضح أن المُنتج إذا كان يُسَوَّق لعدة فئات من المشترين وكانت له إستخدامات متنوعة فيُحتمل أن تختلف قيمته الإقتصادية بالنسبة لكل فئة من المشترين ، ويَعمل تحليل القيمة الإقتصادية على توضيح هذه الإختلافات والكشف عن الأسباب التي تجعل لِنَفْسْ المُنتج قيمة تعلو كثيراً عند بعض المشترين عن قيمته لدى الآخرين كما يبين إلى أي مدى يقع الإختلاف ، ويمكن أن تشكل المعلومات التي يقدمها هذا التحليل أساساً لإستراتيجيات جديدة وقوية للعلاقات بين المنتجات والأسواق.

The insights it yields can form the basis for new and powerful product/market strategies.

ويكتسب إختيار المُنْتَج المُرَجَّح – من حيث القيمة الإقتصادية المختلفة المطلوب تحديدها وحسابها – أهمية عظمى وحاسمة كما هو واضح ، ويحتاج المُنْتِجْ الذي يُريد إقناع العميل بالتَحَوُّلْ إلى شراء منتجاته to switch to his product على أساس أن قيمتها الإقتصادية بالنسبة إليه متفوقة superior ، وعليه أن يُقيم تحليله على المنتج المرجح الذي قد يتجه هذا العميل إلى إستخدامه ، ويجب أن يجعل هذا المنتج صراحة أو ضمناً قاعدة تقييمه وحساباته ، ولا يلزم أن يكون المنتج مشابهاً من الوجهة المادية الفيزيقية ، **فالمشتري في التحليل الأخير لا يهتم بإقتناء سلعة مادية بل يهتم بأن تؤدي له هذه السلعة وظيفة معينة أو تُشبع حاجة معينة ، وأي سلعة تؤدي الوظيفة أو تشبع الحاجة هي بالنسبة إليه منتج مرجح.**

أما المُنْتِج الذي يجد أن زبائنه المُرتَقَبين هدف دائم يرمي إليه منافس قوى ، بمعنى أن هذا المنافس القوى يجعل زبائن غريمه تحت الهجوم under attack ، **فقد حدد " المنتج المرجح " أو أصبح تحديده واضحاً ، لكنه يحتاج عادة في حالة المنافسة المستقرة نسبياً إلى حساب القيمة الإقتصادية لكل منتج منافس تحاول المنشآت الأخرى إجتذاب العملاء إليه.**

ويفيد تحليل القيمة الإقتصادية بصفة خاصة في معرفة ما إذا كان المُنْتَج يُقَدِّم قيمة أو منافع مستمرة الإنسياب مع الزمن ، أو حين يكون جهد المبيعات والثقة في التسليم وأمثالها من العوامل غير المنظورة تضيف قيمة كبرى إلى

إجمالي الصفقة ، أو حين يمثل ثمن الشراء جزء فقط من تكاليف دورة الحياة الكلية بالنسبة للمشتري ، وهنا يصبح العملاء الذين يؤسسون عادة قراراتهم الشرائية على سعر الشراء في المقام الأول ، هدفاً بيعياً أساسياً للمُنتج الذي يمكنه إقناعهم بأن منتجاته تمنحهم قيمة إقتصادية أكبر قدراً على أساس حساب تكلفة دورة الحياة.

فكرة القيمة الإقتصادية عند التطبيق :

The Economic Value Concept in Action

ويحسن أن نأخذ مثالاً عملياً هو الوصلات المجدولة وهي وصلات مبسطة تستخدمها شركة تليفزيون الكابلات لوصل أسلاك التوصيل المنزلية دون حاجة إلى إجراء عمليات لحام تكلف الكثير ، وتباع جملة بسعر بنس واحد تقريباً للقطعة وتُكلِّف نحو ٣ سنتات في التركيب.

وتبدأ قصتنا عام ١٨٧٦ عندما ساءت إحدى الشركات – ونطلق عليها إسماً مستعاراً وهو شركة أشيلز للوصلات – الأسواق وكانت حصتها من السوق ٥٠٪ أي ما يزيد على ضعفي حصة أي شركة منافسة لها. ثم صنعت إحدى هذه الشركات المنافسة – ونسميها إسماً مستعاراً آخر هو شركة هكتور الكهربائية – نوعاً جديداً من الوصلات وإدارة خاصة يمكن بها تركيب ١٦ وصلة مرة واحدة ، ورغم أن أداة تثبيت هذه الوصلات المتعددة كانت مرتفعة الثمن إلا أن نظام التثبيت الجديد يخفض تكلفة اليد العاملة لمن يستخدمه تخفيفاً عظيماً ، وإستجاب المشترون وأقبلوا على النظام الجديد إقبالاً جعل شركة هكتور الكهربائية تتوسع في قدرتها الإنتاجية سريعاً.

وأحست شركة أشيلز بأن قبضتها على السوق تتراخى فتحركت للدفاع عن سيادتها على السوق ، وإستطاعت في غضون ستة أشهر تطوير نظام تثبيت مماثل وطرحه في السوق ، وإمتاز هذا النظام بملمح لا يتوافر في نظام هكتور هو تبسيط إجراءات إختيار الوصلات بعد ربطها وحددت لإداة الوصل ثمناً أكثر إرتفاعاً من ثمن أداة هكتور لكنها خفضت ثمن الوصلات ذاتها بغية تحقيق ميزة كلية في الثمن ، وركزت جهودها البيعية على إسترجاع من أفلت من العملاء. مع إستعادة مركزها الإنتاجي القيادي في الوقت نفسه ، وإستثمرت أشيلز الكثير في البحوث الرامية التي تميز نظامها لتثبيت عدة وصلات معاً عن نظام هكتور. ومر ثمانية عشر شهراً لكن الموقف لم يتحسن وأرادت الإدارة أن تعرف السبب ... ومدى أهمية الثمن في قرار الشراء ؟... وهل هناك فرص كافية في مجال تمييز المنتج بقدر الإنفاق الكبير على البحث والتطوير ؟.. وهل كان التركيز والجهد البيعي سليمين ؟.. وما هو مركز التكلفة النسبي لشركة أشيلز ؟.. وبدأ تحليل القيمة الإقتصادية يُشير إلى بعض الإجابات .

ويبين الشكل الآتي الذي نورده لمزيد من الإيضاح تحت عنوان " المنافسة في أدوات التوصيل " مميزات إقتصاديات نظام هكتور Hector مقارنة بنظم الربط التقليدية ، ونبدأ بالقول بأن " شركة هكتور " حققت قيمة إقتصادية ضخمة للعميل بنظام ربط عدة وصلات معاً وحددت ثمنه بحيث تُعطي للعميل قيمة إقتصادية ١٨ سنتاً بينما إحتفظت بمبلغ ٢٤ سنتاً لتغطية تكاليفها وتحقيق ربح ، ونتيجة لذلك إنتظرت أن تزيد إنتشار أداتها للربط في السوق من ٢٠٪ إلى ٧٠٪ خلال الخمس سنوات التالية :

المنافسة في أدوات التوصيل

المنافسة قوية
A strong challenge

التكلفة للعميل عن ١٦ توصيلة
Cost to customer of 16 connections

٦٤ر٠ دولار

حافز المشتري
Customer inducement

١٦ ر٠ دولار

١٨ر٠ دولار

القيمة الإقتصادية للعميل SEVC
٤٢ر٠ دولار

٢٤ر٠ دولار

الثمن Price
(١٥ر٠ دولار × ١٦)

المصنعية Labor

٤٨ر٠ دولار

٠٣ر٠ دولار
ثمن شراء وبدء الأداة
Tool purchase & set-up cost

١٩ر٠ دولار
المصنعية Labor

أداة أشيل لربط وصلة واحدة
(الإنتاج المنافس)
Achilles' individual couplers
(reference product)

أداة هيكتور لربط
عدة وصلات
Hector's multicoupler
(new product)

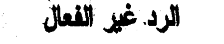
وركزت "شركة هكتور " إدراكاً منها لهذه الحقيقة- جهودها البيعية لإقناع العملاء للتحول إلى نظامها لربط عدة وصلات في نفس الوقت ، وحددت لأداة الربط سعراً منخفضاً Priced its tool lower لكسب السوق ، بينما رفعت ثمن الوصلات نسبياً لزيادة ربحها higher profitability ومع ذلك فقد إستطاعت أن تقدم لعملاء " أشيلز Achilles" حافزاً قوياً ليتحولوا إلى نظامها.

وحاولت " شركة أشيلز " - كما رأينا - إستعادة الزبائن الذين فقدتهم وإيقاف توسع منافستها بإقناع العملاء بالتَحوّل مرة أخرى لمنتجاتها ، لكن إستراتيجيتها أثبتت عقمها وعدم جدواها this strategy was fatile ، ويتضح السبب بالرجوع إلى الشكل الذي يوضح المنافسة في أدوات التوصيل ، وسنرى أنه بينما تمنح أشيلز عملاءها ٤ سنتات فقط كحوافز ، وبينما المدة اللازمة لتغطية نفقات التحول من نظام ربط الوصلات واحدة واحدة إلى نظام الربط لعدة وصلات معاً لا يزيد عن خمسة شهور ، كانت المدة اللازمة لتغطية التحول من نظام هكتور المتعدد الوصلات إلى نظام أشيلز أكثر من سنتين نظراً للحاجة للإستثمار في أدوات مرتفعة الثمن ولإعادة تدريب القوة العاملة مع إنخفاض حافز العميل المشتري ، وتعذر على أشيلز خفض الثمن لزيادة حافز العميل بغير أن تقتطع بشكل خطير من هامش ربحها الصغير فعلاً ، ويبدو أيضاً أن الإضافة الجديدة إلى أداة أشيلز والخاصة بتسهيل إجراء الإختبارات لم تُسبغ عليها الميزة التنافسية المرجوة ، ونظر الزبائن إلى نوعي أداة الربط على أنهما متساويتان.

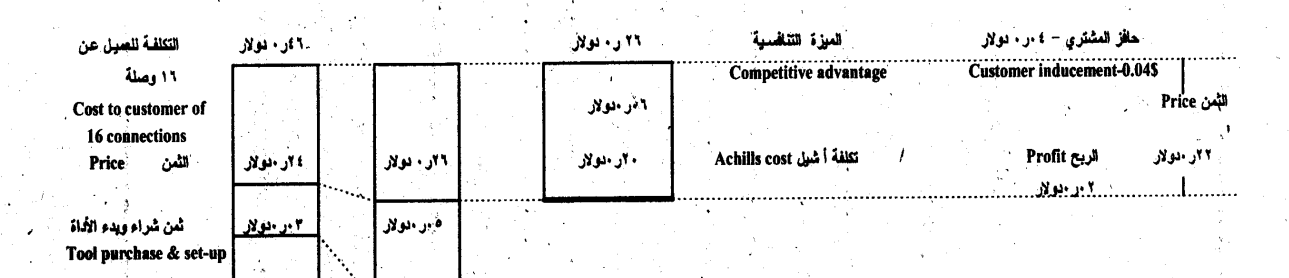
وإستجد أمر آخر أكثر أهمية ، فقد تغير صانعوا قرارات الشراء الرئيسيون مع قدوم نظام الربط المتعدد الوصلات ، وبعد أن كان المهندسون من ذوي العقلية المتجهة إلى دراسة الأثمان هم المشترون الرئيسيون. أصبح لرؤساء العمال الصوت المسموع في قرار الشراء وهؤلاء يُعْنَوْنَ بأداء الخدمة أكثر من عنايتهم بالأثمان ، وأدركت **شركة هكتور** هذا التغيير وإتجهت برسالتها البيعية إتجاهاً يتفق من التغيير الجديد ، بينما تمسك رجال المبيعات في **شركة أشيلز** بالإتجاهات السابقة وركزوا جهودهم على موظفي المكاتب الرئيسية وأخذوا في إقناعهم متخذين وسيلة لذلك تكلفة دورة حياة السلعة ولم يكن لسلعتهم في هذا المجال سوى ميزة جد ضئيلة slight advantage.

وفي أعقاب تحليل القيمة الإقتصادية أعادت **شركة أشيلز** صياغة إستراتيجيتها الأساسية وإتخذت لها هدفاً جديداً هو تحويل من يستخدمون أداة الربط وحيدة الوصلة إلى نظامها الجديد المتعدد الوصلات عن طريق حافز قدره ٢٠ سنتاً وبذلك تسبق preempt **شركة هكتور** إليهم وتقطع الطريق عليها ، وضوعف عدد جهاز البيع وأُعيد توجيه جهود البيع بحيث تصل إلى رؤساء العمال foremen ، ونُقِلَت جهود التطوير من بحوث أدوات الربط إلى بحوث تَتَّجهْ إلى تخفيض التكلفة المبدئية للأداة حتى يمكن توسيع نطاق الميزة التنافسية so that the competitive advantage could be expanded.

وجاءت النتيجة باهرة ، وزادت إنتاجية البيع ثلاثة أضعاف ، وأمكن إنقاص موازنة البحوث والتطوير بنسبة ٥٠٪ ، وإرتفع الأداء المالي الكلي من **ناقص** ٢٠٪ إلى **زائد** ٣٠٪ عائداً على الإستثمار.



الرد غير الفعال



The results were dramatic . Sales productivity actually tripled, the R & D budget could be reduced by 50 percent, and overall financial performance improved from a minus 20 percent to a plus 30 percent return on investment.

ولعل **شركة أشيلز** كان بوسعها مقاومة التحدي من جانب **شركة هكتور** مع مضي الزمن وبنفس الطريقة دون اللجوء إلى تحليل القيمة الإقتصادية ، لكنها لم تكن لتصل مبكراً إلى المعلومات التي وصلت إليها بحيث يمكنها إصلاح المسار قبل أن تصيبها خسارة فادحة في مكانتها التنافسية ، وأعان التحليل **شركة أشيلز** في التركيز على الفرص التامة في قطاعات السوق التي يمكنها أن تعرض فيها حافزاً عالياً على المشترين بدلاً من الإستمرار في بعثرة مواردها على جهود مكتوب عليها الفشل من أجل إستعادة العملاء من **شركة هكتور** ، ففائدة طريقة تحليل القيمة الإقتصادية أنها تقدم طريقة فريدة يُعتمد عليها في سرعتها وتركيزها وتقود إلى معرفة أنجح الإستراتيجيات التي تعتمد على القيمة في العلاقة بين المنتجات وإستراتيجية الأسواق.

The virtue of EVC analysis is that it provides a uniquely

based product/market strategies.

تطوير إستراتيجيات تعتمد على القيمة : Developing Value-Based Strategies

يحتاج وضع وتطبيق إستراتيجية تعتمد على القيمة الإقتصادية منذ بداية العمل إلى تحديد القيمة الإقتصادية أو القيم الإقتصادية هذه في مقابل المنتج أو المنتجات المُرجّح مواجهة تنافسها ، وتتخذ التفاوتات في الإعتبار فيما يتعلق بالقيمة الإقتصادية من عميل إلى الآخر ، والناشئة عن إختلاف طرائق إستخدام المُنْتَج أساساً لتقسيم السوق إلى قطاعات والبحث عن سُبُلَ لتوسيع نطاق المزايا التنافسية للمنشأة في كل قطاع من قطاعات السوق ، ويمكن حينئذ تسعير المُنْتَج لتحقيق ربح كاف ، ووضع إستراتيجية من شأنها إستدامة تلك المزايا برغم الجهود التي يبذلها المنافسون للحاق بالمنشأة ، وسنتناول كل خطوة من هذه الخطوات بدورها.

تقسيم السوق إلى قطاعات : Segmenting the Market

تنشأ فروق ملحوظة في القيمة الإقتصادية من ناحية العميل بسبب طرائق إستخدام العملاء كُلٍ للمُنْتَجْ المُرجّح الذي يستخدمه ويستخلص منه تلك القيمة ، وتنتج هذه الفروق من فروق في تكاليف ما بعد الشراء و/ أو القيمة الإضافية وهي تنشأ بدورها عادة عن صفات مميزة للعميل و/ أو عن الإستخدام.

ونجد على سبيل المثال أن القيمة الإقتصادية للعميل بالنسبة للكمبيوتر الصغير minicomputer تختلف بإزاء كل منتج من المنتجات المُرَجّحة

المتاحة وتشمل أجهزة الكومبيوتر الصغيرة الأخرى وأجهزة الكومبيوتر متناهية الصغر microcomputers وأجهزة الكومبيوتر ذات الإطار الرئيسي mainframe computers والأداء اليدوي ، وتختلف القيمة أيضاً بحسب الإستخدام ، وهل سوف يستخدم الجهاز في الرقابة والتحكم بخط الإنتاج ؟.. أم في عملية التوزيع ؟.. أم في الإقتصاد في الطاقة ؟.. أم في التعامل مع الكلمات والعبارات .. في كل إستخدام من هذه تختلف القيمة.

وأخيراً وبفرض أن المُنْتَج المُرَجَّح والإستخدام لم يتغيرا وظلاً على حالهما فقد تختلف القيمة الإقتصادية للعميل بناء على صفات العميل المميزة له. فنجد أن المنتج المُرَجَّح بالنسبة للعميل الصغير الذي يريد ميكنة أعمال حسابات المدينين عنده هو تكلفة اليد العاملة والإجراءات اليدوية ، وعندئذ يجب على المُورِّد دراسة عمليات هذا العميل دراسة وافية وبالتفصيل ليجمع المعلومات الضرورية المبررة لإستخدام الأجهزة اللازمة ، وقد يتمثل المنتج المرجح بالنسبة لأحد أقسام منشأة متعددة الجنسية خدمة كومبيوتر تُستخدم لبعض الوقت أو جهاز كومبيوتر صغير من صناعة منشأة منافسة ، وينبغي أن يتناول التقييم هنا الموازنة بين الأجهزة ودراسة إجراءات التشغيل أيضاً ، وعلاوة على ذلك قد يُقَوِّمْ كل واحد من العميلين جهاز الكومبيوتر الصغير بطريقة تختلف عن الآخر لإختلاف إحتياجاتهما حيث كثافة الإستخدام أو الثقة من التشغيل والإعتماد عليه.

وتختلف عادة قيمة الملامح الوظيفية وخصائص المُنْتَج الكلية بصورة غير متوقعة فيما بين مختلف جماعات العملاء ، وقد يحتاج حصر التفاوتات

الكمية في القيمة الإضافية وبالتالي في القيمة الإقتصادية بالنسبة للعميل من قطاع سوقي إلى آخر لإجراء مقابلات ميدانية واسعة ومكثفة تُرَكِّزْ بؤرة البحث على صفات العميل أو طريقة الإستخدام التي تؤدي إلى الفروق في تكاليف الشراء أو القيمة الإضافية أكثر من التركيز على الفرق في التكاليف الظاهرة ، وتتصل عادة المتغيرات الهامة التي تؤدي إلى مثل هذه الفروق بالمواقف المعينة لكن ظهر أن بعضها القليل له أهمية ودلالة :

***) كثافة إستخدام المنتج : Intensity of Product Usage**

تتفاوت تكاليف ما بعد الشراء تفاوتاً حاداً أحياناً بين من يستخدم السلعة إستخداماً مكثفاً ثقيلاً وبين من يستخدمها إستخداماً حقيقياً ، فنجد على سبيل المثال أن عربة التحميل الأمامي ، أو ما يعرف في اللغة الشائعة بإسم اللودر الأمامي front-end loader أعظم قيمة لعميل يستخدمه ثماني ساعات يومياً في أعمال المناجم من عميل آخر يستخدمه أربع ساعات في أحد مواقع الإنشاءات.

***) المساحة الجغرافية للإستخدام : Geographical Scope of Usage**

لا يهتم مقاول محلي يستخدم معدات نقل التربة إهتماماً كبيراً بقوة هذه المعدات ومدى إمكانية الإعتماد عليها وبقائها مدة طويلة كما يهتم بذلك مقاول أو شركة متعددة الجنسيات لها أعمال متسعة في العالم الثالث.

*) **نمو أعمال العميل : Growth in the Customer's**

العميل الذي تنمو أعماله بسرعة أكثر إستجابة لعروض المنتجات الجديدة التي يُحتَمل أن تؤدي إلى خفض تكلفة التشغيل ، بينما يَقْنَعْ العميل الذي تنمو أعماله ببطء . بما لديه من معدات ولا يُقبل على الإستثمار في إدخال التكنولوجيا المُستَحدثة. ويُفيد تصنيف العملاء إلى سريعي النمو وبطيئي النمو في معرفة قطاعات السوق التي تتقبل التكنولوجيا الجديدة ، ويُلاحظ أن إقناع العميل بطيئ النمو بشراء وتركيب معدات جديدة يتطلب منتجات عالية الأداء والمواصفات.

*) **طبيعة الإستخدام : Nature of the Application**

يبدو أن المنتجات المتشابهة تتفاوت قيمتها الإقتصادية للعميل بحسب كيفية إستخدامه لها ، فمثلاً لاحظ صانع سيارات تُستخدَم بعيداً عن الطرق الرئيسية أن تكاليف البدء وتكاليف دورة الحياة لسياراته تجعلها أدنى من سيارات منافس قوى له تتفوق منتجاته ، لكن لاحظ أيضاً أن تكاليف سيارات المُنافس تقل عن تكاليف سياراته عند السير بسرعة عالية حاملة شحنة خفيفة أو متوسطة ، بينما تتفوق سياراته وتقل تكاليفها عند السير بسرعة منخفضة وبحمولة ثقيلة ، فعمد إلى تغيير سياسته البيعية وقصد العملاء الذين يستخدمون السيارات لمسافات قصيرة كما في أعمال المناجم المفتوحة مثلاً.

توسيع نطاق المزايا التنافسية :
Expanding Competitive Advantage

بعد بيان المتغيرات المؤدية إلى التفاوتات ذات الدلالة في القيمة الإقتصادية بالنسبة للعميل ، وبعد تقسيم السوق إلى قطاعات حسب هذه التفاوتات ، يجب على المنشأة أن تقوم بالخطوة التالية وهي قياس فُرَصْ توسيع المزايا التنافسية لمنتجاتها (أي الفرق بين القيمة الإقتصادية للعميل وبين تكلفة المُنْتَجْ) في كل قطاع سوقي segment ، وتتوصل إلى ذلك بإعادة تصميم المُنْتَج سعياً لإنقاص تكلفة دورة الحياة أو بتَغَيُّرْ النسبة بين التكلفة المبدئية التي يتحملها العميل – أي تكلفة ما قبل الحصول على السلعة – وبين تكلفة ما بعد الشراء ، كذلك يمكن التوسل أيضاً بإجراء إضافي أو إجراء بديل لتوسيع مجال المزايا التنافسية وهو تحسين الأداء الوظيفي للمُنْتَجْ ، أو زيادة قيمته الإضافية بإحداث تغييرات في طبيعته غير الوظيفية.

ونتناول فيما يلي هذه الإمكانات الثلاث كل بدورها :

١) تخفيض تكلفة دورة الحياة أو تغيير مكونات التكلفة :
Reduce the life cycle cost or alter the cost mix

يبدي العملاء إستعدادهم لدفع ثمن مبدئي مرتفع كثيراً بشرط أن تكون تكلفة ما بعد الشراء منخفضة إنخفاضاً محسوساً ، فمثلاً إستطاع صانعوا العدد والأدوات الكاربايد carbide tools الحصول على سعر مرتفع لإن حياة أدواتهم هذه في الإستعمال طويلة بحيث تُخَفِّضْ

تخفيضاً فعّالاً تكلفة خط إنتاج العميل مع الوقت وعلى المدى الطويل ، وإستطاع عديد من الموردين في أعقاب الإرتفاع العظيم في تكلفة الوقود أثناء أواسط السبعينيات أن يُصمموا ويُسوّقوا بنجاح منتجات مُوفّرة للوقود بأثمان مبدئية عالية لإن تكلفتها في التشغيل منخفضة ، ويستطيع المُورّد عن طريق تصميم المنتج أن يستوعب جزء من القيمة المضافة لعميله في منتجاته وبذلك يقدم للعميل قيمة إقتصادية أكثر إرتفاعاً ، فمثلاً يمكن تخفيض تكاليف التشغيل بتخفيض تكلفة المواد الخام أو تخفيض مُكوّن العمل أي الأجور أو تخفيض نسبة العمال الماهرة بإزاء العمالة غير الماهرة ، وتؤثر هذه التغيرات بدورها على إستهلاك القوى المحركة ومعدل التخريد Scrap rates وتكاليف المخزون والمساحات اللازمة. لكن يلاحظ أن بعض العملاء قد يفضلون شراء أحد المنتجات مع إرتفاع تكلفته فيما بعد الشراء إذا كانت تكلفته المبدئية (ثمن الشراء زائداً تكلفة البدء) وذلك في ظروف منها أن يكون رأس المال محدوداً أو عليه ضغط كبير ، أو إذا كانوا غير متأكدين من قيمة المنتجات أو إذا كان الطلب على منتجاتهم يتصف بقدر كبير من عدم التأكد . فإن كان المدير يعاني من نقص الموازنة الرأسمالية ، أو كان أداؤه يُقَيَّم في المقام الأول على كيفية إستخدامه للأصول ، فقد يختار أن يدفع تكاليف عالية فيما بعد الشراء يستمدها من الإيرادات السنوية مفضلاً ذلك عن توسيع قاعدة إستثماراته.

ونلتقي بعملاء من النوعين في الصناعة نفسها فنجد في إطار صناعة واحدة عملاء يهتمون بتكلفة دورة الحياة ، كما نجد إلى جانبهم

عملاء يبحثون في المقام الأول عن إنخفاض ثمن الشراء. فنرى منشآت المرافق الكبيرة من القطاع الخاص التي يملكها المستثمرون تُركِّز على تكاليف التشغيل عند شرائها لمحولات التوزيع الكهربائية وتُقَيِّم قرارات شرائها بوجه عام على أساس تكلفة دورة الحياة وتقييم البائع من حيث درجة الوثوق في قدرته على التسليم وجهده البيعي وجودة المنتجات ومدى الإعتماد عليها وما إلى ذلك ، لكن بعض منشآت المرافق الأكبر حجماً ومعظم البلديات وتعاونيات الكهرباء الريفية تُوجّهْ إهتمامها أساساً إلى ثمن شراء المحولات دون إعتبار لتكلفة التشغيل وفروقها التي قد تبلغ ضِعْفَيْ ثمن الشراء في حياة الأصل ، وإزاء ذلك يصنع المنتجون محولات مرتفعة الثمن ومنخفضة في تكلفة التشغيل لمنشآت الكهرباء من القطاع الخاص ، ومحولات على العكس من ذلك الثمن ومرتفعة تكلفة التشغيل للعملاء الآخرين.

٢) زيادة القيمة الإضافية بإعادة التصميم الوظيفي :
Expand incremental value by functional redesign

تُسهم المزايا الوظيفية المضافة إلى الكيان المادي للمنتج في زيادة قيمته الإضافية ، أي تجعل المنتج الجديد مُفَضَّلاً لدى العميل عن المُنْتَج المرجح من عدة وجوه متنوعة :

فقد تزيد القدرة الإنتاجية لمن يستخدمها أو إنتاجه الكلي :

فمثلا قد يؤدي إستخدام نوع جديد من أجهزة الإتصال إلى إمكانية توصيل عدد أكبر من الوسائل وبذلك تزداد إيرادات شركة التليفونات.

قد تساعد من يستخدم المُنْتَج على تحسين نوعية وجودة منتجاته النهائية : مما يتيح له أن يبيعها للمشترين بسعر مرتفع ونذكر على سبيل المثال أن المُكَوِّنات التي تدخل في النظم النووية ونظم إستكشاف الفضاء تباع بأثمان مرتفعة عموماً ، كما أن المُكَوِّنات ذات الكفاءة العالية التي يُعتمد عليها لها قيمة خاصة بالنسبة لمرافق الكهرباء ومصانع الصلب بسبب إرتفاع تكلفة الإحتفاظ بقُدرة إحتياطية لتَوَقِّي فشل المعدات.

ربما تزيد من مرونة المنتج النهائي : فعلى سبيل المثال تتيح الآلة الكاتبة ذات شكل كرة الجولف لمستعملها سهولة تغيير أسلوب الحروف ، وتُصَمَّمْ بعض المنتجات بحيث يسهل تعديلها بإدخال المستحدثات التكنولوجية في المستقبل بغير جهد كبير ، مثال ذلك الغلايات التي يمكن تعديلها فيستخدم فيها البترول أو الغاز أو الفحم مما يقلل من مخاطر الإستثمار فيها ، إذ لو إعتمدت على مادة وقود واحدة بعينها لصارت لا فائدة منها إذا تعذر الحصول على هذا الوقود.

قد تتضمن وظائف إضافية أو تسمح بإستخدامات إضافية : فمثلاً يحل جهاز الكومبيوتر المعد للكلمات محل الآلة الكاتبة ذات الذاكرة ويستخدم أيضاً في نفس الوقت لإعداد كشوف الأجور وفي أي حسابات المدينين ، ومن الأمثلة الأخرى تصميم

الجرار الزراعي بحيث يؤدي هذه الوظيفة ويؤدي أيضاً عمل كاسحة ثلوج.

ومن الإستخدامات كبيرة النفع لطريقة القيمة الإقتصادية تطبيقها في الصناعات منخفضة النمو أو أسواق الإحلال replacement markets ، فعندما تبلغ مبيعاتُ سلعةٍ ما حَدَّ النضوج أو تبدأ في الإنحدار يمكن تجديد حيوية دورة حياة السلعة عن طريق تحديد خط المنتجات ، ويفيد تحليل القيمة الإقتصادية المُورّدْ في معرفة تركيب بنيان التكلفة لدى عملائه فيستطيع بذلك تركيز تطوير منتجاته في المجالات التي تمنح العميل أعلى قيمة the highest value.

٣) زيادة القيمة الإضافية بالإستفادة من النواحي غير الملموسة :
Expand incremental value by capitalizing on associated intangibles

فليس التصميم الماديَ الفيزيقي للمنتج السبيل الوحيد لزيادة المزية التنافسية بالطبع ، بل تؤدي هذا الغرض أيضاً صفات أخرى تدخل ضمن الصفقة الكلية للمنتج other attributes of the product مثل إجراءات وترتيبات التسليم ، والمعونة الفنية ، والشروط التمويلية الخاصة ، فقد يتوسل أحد منتجي معدات شق الطرق الثقيلة مثلاً إلى كسب ميزة تنافسية بين صغار مقاولي أعمال الطرق بتقديم خدمة محلية قوية وترتيبات تمويلية لها من القيمة ما يفوق الملامح السطحية.

وإلى جانب ذلك قد يرغب العملاء في دفع ثمن أكبر بكثير عما هم على إستعداد لدفعه مقابل منتج آخر منافس في ذات المستوى بسبب ما يرتبط بالأول من جوانب غير ملموسة أو قيم سيكلوجية مثل المكانة prestige ، والماركة ، وجماليات المنتج ، وإشباع الحاجات الشخصية أو الإجتماعية.

وتزداد أهمية غير الملموسات هذه بالنسبة للسلع الإستهلاكية كالساعات والسيارات ، ومنتجات التجميل ، وأدوات وتجهيزات الرياضة ، وكلها تكشف عن فروق واسعة المدى في القيمة الإقتصادية فيما بين مختلف قطاعات السوق ، تفوق ما هو مُشَاهَدْ بالنسبة للسلع الصناعية كمكابس الحفر drill presses أو أجهزة تصوير المستندات Photocopiers ، لكن مَهَرة المُسَوِّقين الصناعيين مستعدون دائماً للبحث عن مثل هذه الفرص وإستغلالها ، فمثلاً قد يرغب مندوب مشتريات صناعية في دفع ثمن مرتفع مقابل مُنْتَجْ ذي إسم وماركة معروفين مع أنه لا يحقق أية ميزة إضافية لا من حيث الأداء ولا من حيث المزيد من الإعتماد عليه ، وما ذلك إلاّ لأنه لا يُريد أن يُوجَّهْ له لوم ولا يُقالُ عنه أنه تَوخَّى الوفر بلا بصيرة إذا إختار مُنْتَجاً آخر ثم فشل هذا المُنْتَجَ في أداء وظيفة هامة ، والمشاهد أن الإشتهار بحسن الخدمة والجودة اللازمين لإسم " جي . إيه G . E " ، أو " آي . بي . إم I . B . M " مثلاً يُضفيان على هاتين الشركتين ميزة تنافسية حقيقية Real competitive edge.

تحديد الثمن لتقاسم المنافع : Pricing to Share Benefits

بعد تقسيم السوق إلى قطاعات وتصميم المُنْتَج ووضعه بحيث تزداد ميزته التنافسية إلى أقصى حد في كل قطاعٍ مُستهدفْ ، يأتي دور المُورِّد في تحديد الثمن ، ويجب عليه ألاّ يتوخى في هذا التحديد مجرد الإستيلاء على أكبر قدر ممكن من الربح ، بل يُراعي تقديم الحافز الكافي الذي يُقنع العميل بالتحوُّل إلى منتجاته . أي عليه أن يتقاسم الميزة التنافسية مع العميل ، ومن الوجهة النظرية البحته يستفيد العميل من كل ثمن يقل عن القيمة الإقتصادية التي يحققها المُنْتِج له ، لكن من الوجهة العملية لابد من أكثر من مجرد حافز هامشي حتى يقتنع العميل بالتَحوُّل إلى منتجات المورد.

وتنشأ مقاومة العميل للتَحَوُّلْ أو سلبيته عن مصادر متنوعة منها :

عدم تأكُده من منافع المُنتج ، عدم الرغبة في تغيير الموردين ، القلق حول طول المدة اللازمة لإسترداد الإستثمار payback مما يتطلب تبرير الشراء ، قلة الرغبة في تَحَمُّل مسئولية الريادة في إستخدام المُنْتَج أي أن يكون من أوائل مستعمليه ، وتتفاوت سلبية العميل من قطاع إلى آخر ولذا تتفاوت الحوافز التي تتغلب على هذه السلبية من قطاع لآخر أيضاً ، لذلك فإن الأمر يتطلب تقديم العديد من الإستراتيجيات المستندة إلى القدرة والدهاء astute ، بالإضافة إلى الفهم الكامل للعملاء في ضوء التقسيم القطاعي للأسواق ، **والأخذ في الإعتبار أن التثمين القطاعي الناجح يحتاج إلى تحليل القيمة الإقتصادية لكل قطاع على حده وفهم لكيفية إختلاف الحافز المبدئي الدافع بالعميل نحو التغيير من قطاع إلى آخر.**

وبدلاً من محاولة خدمة السوق كله بأسره مرة واحدة ، يلجأ كثير من المنتجين إلى إختيار العملاء الذين يمكن أن نُقدم لهم منتجاتهم ، على أساس أن الإنتاج الذي يقدمه المنتجون سيحقق لعملائهم قيمة إقتصادية عالية وحافز كبير ، ويُخطط المنتجون عادة لإدخال منتجاتهم إلى مختلف القطاعات بالتتابع بُغْية زيادة منفعتهم المالية إلى أقصى حد ، فمثلاً قد يبدأ المُورِّد الذي يريد طرح نوع جديد من ناقل المواد ذي السرعة العالية a new high-speed material transfer بأن يجعل هدفه التسويقي الأول تَرْكيز جهوده التسويقية على العملاء الذين لديهم مصانع تعمل ثلاث نوبات three-shifts (دوريات) حيث ينتظر لمنتجاته أعلى إستخدام وأعلى قيمة إقتصادية وبالتالي أعلى ثمن ، ثم يتخذ بعد ذلك خطوة تاليةً بأن يُطَوِّر طرازات تصلح للمصانع التي تعمل نوبتين حيث القيمة الإقتصادية لمنتجه منخفضة وبالتالي ينخفض ثمن البيع أيضاً ، ويسمح هذا التقسيم القطاعي السليم للمُنْتِج بتحديد عدد العملاء الذين يقدم لهم الثمن المنخفض الضروري لإقناعهم بالشراء أو التحول لمنتجاته.

ونظراً لإن فكرة القيمة الإقتصادية للعميل تأخذ في إعتبارها تكلفة دورة الحياة فهي عظيمة العون في تثمين المنتجات التي تربط العميل إلى تكنولوجيا المُورَّد وتُلزمه بالإستمرار في شراء الأجزاء والقطع واللوازم من نفس المصدر ، وقد يختار المُوَرِّدُ مثال **شركة هكتور** الكهربائية بأن يحدد ثمن منخفض للمنتج الرئيسي ليتمكن من الولوج إلى السوق ثم يحدد ثمناً مرتفعاً لبنود ما بعد الشراء كي يضمن الربحية الإجمالية ، أما إن كان يبيع لصانعي المعدات فهو يحدد ثمناً منخفضاً ليضمن دخول سوقهم ثم يحصل على الجزء



المنشآت وخدمة العملاء

يرى علماء إدارة التسويق أن هُناك من بين المنشآت من لا يُعير الإهتمام بخدمات العملاء وإعطائها القدر الواضح من التقدير اللازم ، وقد يكون السبب في ذلك أنها تفتقر إلى " سياسة واضحة المعالم لخدمة العملاء " ، وقد توجد في بعض المنشآت ما ترى من وجهة نظرها أن لها سياسة لخدمة عملائها ، غير أن التطبيق العملي يوضح أنَّ السياسة التي تَدَّعيها موضوعة بصورة عشوائية ، وليست نتيجة لدراسة وتحليل واقع الأسواق بدقة .

والأسئلة العلمية التي تطرح نفسها تتساءل ، ما هو الحد الأدنى الذي يُفترض توفره في مستوى الخدمات المقدمة للعميل ... وما هو مستوى التطور بالنسبة للجهود المبذولة من أجل تحسين مستوى الخدمات ؟ ... إن الواقع يوضح لنا وجود منشآت نجحت نجاحاً كبيراً نتيجة لإهتمامها إهتماماً كبيراً بجودة تقديم الخدمات لعملائها الحاليين والمرتقبين أينما كانوا ، وبدون النظرة المحاسبية الدقيقة التي تتعلق بالكسب أو الخسارة ..

ومن هذا المنطق فإن علماء إدارة التسويق يرون ضرورة إعادة النظر في سياسة الخدمات ، وأنه ينبغي إتباع كافة الوسائل والأساليب لتحقيق جودة الإتصالات بالعملاء الحاليين والمرتقبين ، وعليهم أن يُفسحوا الوقت اللازم لتوضيح كافة الجوانب المتعلقة بجودة الإنتاج أو الخدمات التي تُقدمها منشآتهم عند إجراء الجهود البيعية بحيث تعطي هذه الجهود صورة مريحة عن المنظمة ، وإنطباعاً طيِّباً لدى العملاء الحاليين والمُرتقبين ، على أن تُراعي قوة البيع في إتصالاتها سواء في الجهود البيعية لإقناع العميل بالشراء أو في مداومة خدمة ما بعد إتخاذ العميل قراره بالشراء ، أي خدمة ما بعد البيع ... على قوة البيع أن تراعي الصدق والأمانة وعدم محاولة إغراء العميل ببعض المزايا التي قد لا تكون لديهم الصلاحية في إعطائها.

الأكبر من أرباحه من مبيعات ما بعد الشراء إلى مستعملي السلعة النهائيين ، فنرى مثلاً صانعي مُعِدَات الإضاءة في الطائرات يقتحمون سوق المنتجين الأصليين (صانعي الطائرات) فيبيعونهم هذه المعدات إعتماداً على المنافسة في السعر والجودة ثم يحصلون على معظم أرباحهم من بيع قطع التغيير إلى شركات خطوط الطيران التي تشتري الطائرات وبالتالي ترتبط بتكنولوجيا الصانع المعينة .

وربما لا يستطيع مورد المُكَوّنات الصناعية زيادة حجم مبيعاته بزيادة حافز العميل إن كان عملاؤه غير قادرين على التوسع في مبيعاتهم من المنتج النهائي للمستهلكين ، وفي هذه الحالة تتبع إستراتيجية تسويقية تقوم على الجودة strategy built on quality بدلاً من الثمن rather than price.

أي أنه من المهم دائماً عند حساب القيمة الإقتصادية وإستخدامها في تحديد الثمن معرفة العميل ومعرفة المصدر المقصود للربح ، لكن نظراً لإن العميل قد لا يستطيع أو قد لا يرغب في تقييم قيمة المنتج ولا تكلفة دورة حياته فلابد من إتباع إستراتيجية إتصال سليمة وهي في هذه الحالة عظيمة الأهمية a coherent communication strategy is vitally important.

إعلام العملاء بالقيمة الإقتصادية :
Communicating EVC to Customers

إذا ما إنتهى المُنْتِجْ من تقسيم السوق إلى قطاعات وتطوير وتثمين منتجاته فلابد له من الإتصال بالعميل وإقناعه بقيمة هذه المنتجات ، فإذا تحدد

ثمن مرتفع لكن كانت تكلفة دورة الحياة منخفضة فهنا يُفيد تحليل القيمة الإقتصادية في رسم إستراتيجية مبيعات من شأنها تركيز بؤرة الرسالة البيعية to focus the sales message وتحويل إهتمام العميل عن ثمن الشراء إلى الفائدة التي يجنيها من دورة الحياة ، فمثلاً عمد صانعوا أجهزة الكومبيوتر الصغيرة المستخدمة في تحويل الطاقة إلى التأكيد في رسالتهم البيعية على أن منتجاتهم برغم إرتفاع كلفتها المبدئية تُحقِقُ وفراً عظيماً في الوقود وتكلفة التشغيل ، ومن ثم تحقق إسترداداً سريعاً للإستثمار a quick payback . وبالمثل رسم منتجو أدوات الإضاءة برامج ليثبتوا لعملائهم أن الإضاءة بغاز الزئبق – رغم إرتفاع تكلفته المبدئية تحقق وفراً في الطاقة عن مصابيح الصوديوم ، ثم أخذ مهندسو المبيعات يحسبون أرقام المحتمل تحقيقه من إنخفاض الطاقة اللازمة للإضاءة بالزئبق.

وقد يوجد بالمنشآت الكبرى عديد من صانعي قرارات الشراء على مستويات مختلفة ، ويستخدم كل واحد منهم معايير لتقييم السلعة التي تُشتري تختلف عن معايير الآخر ، وفي مثل هذه الحالة يجب أن توجه جهود البيع بعناية بحيث تصل إلى كل فئة من فئات صانعي قرارات الشراء هؤلاء وبحيث تُركِّز الرسالة البيعية على معايير الشراء التي تقيس بها كل فئة قيمة السلعة. ويتطلب الأمر هيئة مبيعات جيدة التدريب على إتصال دائم ووثيق بالعملاء الرئيسيين حتى يُمكن لأعضاء تلك الهيئة إستخدام طريقة تحليل القيمة الإقتصادية إستخداماً فعالاً ، وعليهم أن يرشدوا العملاء ويطلعوهم علىمزايا السلع التي يتولون بيعها ، ويجب عليهم أيضاً إلى جانب واجب الإعلام أن يتفهموا كيف يستخدم العملاء هذه السلع ويستمدون منها القيم التي

يريدونها ثم عليهم نقل هذه المعلومات إلى إدارة البحوث والتطوير في المنشأة المنتجه . غير أن القيمة التي يراها العملاء في مُنْتَج معين تتوقف كثيراً على طريقة تقييمهم له (والمنتجات المرجحة) إزاء إحتياجات الأداء لديهم وإقتصاديات تطبيقها ، ولذا يجب أن تهتم الإدارة إهتماماً عظيماً بكيفية إجراء هذا التقييم ودرجة ما يتّصف به من الجودة والشمول ، وكقاعدة عامة فإن صانعي المنتجات الصناعية الصغيرة ، لا يُعنون عناية وثيقة بعملية التقييم التي يجريها العميل ، لكن **معظم مديري المنشآت التي تستند منتجاتها إلى فكرة القيمة الإقتصادية يعتبرون إقامة علاقات وثيقة مع العملاء على رأس الأولويات ، خاصة إذا كانت مُنتجاتهم تصل إلى المشترين من خلال موزعين مستقلين.**

إستدامة الميزة التنافسية : Sustaining Competitive Advantage

ما أسرع أن يُصبح المُنْتَج المُتميز اليوم سلعة عادية في الغد The differentiated product of today naturally tends to become the commodity product of tomorrow، فيعمل المنافسون على اللحاق به عاجلاً أو آجلاً ويبذلون جهدهم في التصميم ليأتوا بمنتجات مماثلة ، ثم يبدأ كُل منهم في تخفيض الأسعار كي " يشتري " حصة من السوق ، فإذا أبطأ أحد الموردين خُطاه في تطوير منتجاته بينما يُسرع عملاؤه في بناء ودعم قدراتهم الشرائية والتقييمية ، فقد زج بنفسه في المتاعب ، **ولتحقيق النجاح في الأعمال التي تستند منتجاتها إلى فكرة القيمة الإقتصادية لابد من العثور على طرق لزيادة إقناع العملاء ، مع مرور الزمن ، وعلى**

المُنتج أن ينتهـج إستراتيجية سـعرية تحقق لـه حجم مبيعـات يكفـي لـيزيد خبرته ويخفض تكاليفه ويوفر له في الوقت نفسه أرباحاً معقولـه تُتيـح لـه الإستثمار في تطوير المنتجات ليزيد من القيمة الإقتصاديـة بالنسـبة للعميل بإستمرار.

وأدركـت الشـركات الناجحـة العاملـة فـي سـوق المكونـــات الإلكترونيـة المتقدمة هذه الحقيقة إدراكاً كاملاً ، فنجـد مثـلاً أن " **شـركة إنتـل Intel** " تعمل بإستمرار على التوسيع من مدى القيمة الإقتصادية للعميل ، وظلت لذلك سابقة للشركتين المنافستين لها بل ولعملائها لأنها إستطاعت بـالفكر التقدمـي أن تضيف وظائف جديدة إلى الأجزاء غير المعدنية فـي أجهـزة الكومبيوتـر الصغيرة التي تصنعها staying well ahead of both its competitors and its customers by progressively incorporating more .software functions into its microprocessors.

ويسـتطيع منتـج المعدات فـي الصناعـات المنخفضـــة النمـو أو أسـواق الإحلال أن يُجَدِّد شباب خط منتجات مضى عليه زمن بأن يتوسع فيه بإضافة منتجات أخرى تجعل قاعدة المعدات المقامـة لـدى العمـلاء متقادمـة obslete ومتأخرة عـن العصـر ، ومثـال ذلـك إنتـاج أجهـزة سـويتش تلفونيـة بهـا قيمـة إضافية هامة وبتكنولوجيا حديثة لتحل محل الأجهزة التي صُنِعَت علـى أسـاس تكنولوجيا قديمة وما لم تقنع المنشأة بأن تتبع إستراتيجية قائمـة علـى التكلفة. فعليها أن تُعد نفسها لإنتاج فيض مستمر من المنتجات ذات القيمة العالية التي تتزايد بإستمرار ، لكن ذلك أمر بالغ الصعوبة ، إذْ ليس من المُستطاع دائمـاً

برمجة المستحدثات التكنولوجية الكبرى ، لكن العملاء ينتظرون في الفترة التي تمضي بينها زيادات في القيمة ، **ولذا تلجأ الشركات إلى ملء الثغرات فيما بين برامج الإنتاج بوسائل أخرى تُزيد من إغراء العملاء وإقتناعهم مثل تحسين القيم غير الملموسة كأن تقدم شروطاً تمويلية أفضل تساعد العملاء على إجتياز فترات الضيق المالي ، أو تزيد من خدمات التركيب والصيانة ، أو تحسين تغطية المناطق النائية.**

إدارة فترة الإنتقال : Managing the Transition

يجب على الشركات التي تبدأ في الإنتقال من إستراتيجيات التكلفة إلى إستراتيجيات القيمة أن تُعِدْ نفسها للتَغَلُّب على شئ من التثاقل من جانب وحدتها الوظيفية ، **فكثيراً ما تجد الشركة أن إقناع عملائها بالتبديل أسهل من إقناع موظفيها بتغيير عاداتهم** ، وغالباً ما يصعب على المديرين الذين كانوا من واقع تدريبهم وغريزتهم يهتمون بالتكلفة ويُركِّزون عليها التَحَوّل إلى إستراتيجية تعتمد القيمة أساساً عليها ، ولقيت إحدى الشركات متاعب جمة في تدريب موظفي مبيعاتها على أن يساعدوا العملاء في فهم قيمة منتجاتها عندما يستخدمها هؤلاء في تطبيقاتهم الخاصة ، ذلك لإن موظفي المبيعات هؤلاء إعتادوا ترويج المنتجات على أساس الثمن وحده.

ويجد بعض المديرين صعوبة نفسية في المداومة على فكرة القيمة لا لشئ إلاّ لإن المعلومات اللازمة لهم في عملية الإدارة قد تبدلت طبيعتها ، وتعثرت إحدى الشركات في مرحلة التحول لإن نظم محاسبة التكاليف وقياسها

لديها تُعد تقارير تُبين إتجاهات تكلفة الوحدة دون الإشارة إلى القيمة التي تقدمها تلك الوحدات.

وحتى إذا توافرت البيانات الخاصة بالقيمة فقد لا نجد من جانب المديرين إقبالاً على إستخدامها. وذلك لإن بيانات التكلفة أرقام دقيقة وواقعية و " حقيقية " ملموسة أو هكذا تبدو على الأقل ، كما أنها تظهر على فترات منتظمة ، بينما بيانات القيمة " **هشة soft** " أي غير دقيقة كمياً وتعتمد إعتماداً كبيراً على الإجراءات الداخلية لدى العملاء ، وكثيراً ما تكون جزئية لإن الدراسات الهندسية الداخلية المستخدمة في تقييم المعدات الجديدة ليست كاملة دائماً، ولذا على مدير المنشأة أن ينبذ الإعتماد الكلي على التقارير المالية ويتعلم أن يعايش قدراً ما من الغموض.

فإذا ما إكتمل التَحَوُّل فعلى مدير المنشأة التي تعتمد القيمة أساساً لبيع منتجاتها أن يحافظ على وجود هامش كاف بين القيمة والتكلفة ، **وكلما كان الهامش كبيراً بين القيمة الإقتصادية للعميل وبين تكلفة المُنْتِج كلما عظمت الفرصة لإستدامة الميزة التنافسية** ، أي أن التكلفة من الأولويات التي يراعيها المدير ، لكنه لا يراعي دائماً أن تكون التكلفة أقل ما يمكن بل أن تكون كافية للمحافظة على هامش يبيح تقديم حافز معقول للعميل وتحقيق ربح يكفي لتمويل الإستثمارات اللازمة في مقومات البحث والتطوير والتدريب.

وتدهش الشركات التي أكملت التحول بنجاح حين تنظر إلى سالف عهدها فترى كم من التغيرات في الوظائف والإجراءات والتقارير كان لابد عنها ليكتمل التحول ، وعندئذ يقال : " كنا نظن الأمر مجرد تبديل في مؤشرات التسويق ، ولكن إتضح أنه أقرب إلى طريقة حياة جديدة It's turned out to be more like a new way of life ".

لقد ظهرت فكرة القيمة الإقتصادية للعميل كأداة نافعة وقوية في أحيان كثيرة يُستعان بها في محاولة الوصول إلى المزايا الإستراتيجية ، وقد رأينا أن تطبيقها العملي مستقيم الإتجاه لكن آثارها الإدارية عميقة.

وفكرة القيمة الإقتصادية للعميل ، بوصفها إتجاه لرؤية السوق أو تصميم خط المنتجات من وجهة نظر العميل تُعتبر ، أداة عظيمة الفاعلية ، والمعتقد أنه إذا شاع فهمها فإن هذا الفهم سيُدَعِّم ويُساند المنشأة كلها من البحث والتطوير حتى المبيعات ، فإذا سلمت المنظمة كلها بفائدة هذه الفكرة لكانت عوناً على تقسيم السوق قطاعياً بشكل إبداعي يَنْتُج عنه مزايا إستراتيجية حقيقية فقد إنتشرت صورة الشركة في أعين الناس ومكانتها لديهم بوصفها مصدر توريد لمنتجات ممتازة وتساعد الشركة بذلك على أن تتبوأ مكانة تنافسية مسيطرة.

الخلاصـــــــة

يرى علماء التسويق أن تحديد الثمن الأمثل لمُنْتَج ما قرار متعدد الجوانب ، ويحتاج إلى مراعاة إعتبارات عديدة ، منها تكلفة هذا المنتج ، وطلب المستهلك عليه ، وأسعار المنتجات المنافسة ، وتدور آراء بعض علماء التسويق حول الإنتقال من سياسة التسعير القائمة على التكلفة ، إلى إتجاه آخر أكثر شمولاً ، بينما يُحبذ البعض الآخر النظر إلى المشترى كبؤرة لقرارات التسعير ، وفي ضوءهذا المفهوم ينهجون نهجاً متكاملاً للتسعير قائماً على فكرة " القيمة الإقتصادية من وجهة نظر المشتري " ، ويرى العديد من علماء الإدارة أن هذا المنهج يُفيد في المنتجات ذات الإستخدامات المعروفة فعلاً ، ويقوى مركزها التنافسي. ويمكن تعريف القيمة الإقتصادية للعميل في أبسط معانيها بأنها القيمة النسبية التي يضعها منتج معين لعميل معين في إستخدام معين ، وكذلك توضح بعض الدراسات أن هناك من العملاء من لا يهتم بإقتناء سلعة مادية ، بل يهتم بأن تؤدي له هذه السلعة وظيفة معينة أو تشبع حاجة معينة ، وأي سلعة تؤدي الوظيفة أو تُشبع الحاجة هي بالنسبة إليه مُنْتَج مُرجّح.

ويرى علماء إدارة التسويق أن ميزة طريق تحليل القيمة الإقتصادية أنها تقدم طريقة فريدة يعتمد عليها في سرعتها وتركيزها وتقود إلى معرفة أنجح الإستراتيجيات التي تعتمد على القيمة في العلاقة بين المنتجات وإستراتيجية الأسواق ، ويوجّه علماء إدارة التسويق النظر إلى أنه تنشأ فروق ملحوظة في القيمة الإقتصادية من ناحية العميل بسبب طرائق إستخدام العملاء ، وتنتج هذه الفروق من تكاليف ما بعد الشراء أو القيمة الإضافية ، إلى غير ذلك كما هو الحال عندما يستخدم العميل السلعة إستخداماً مكثفاً ثقيلاً أو غير ذلك ، أو إجراء بديل لتوسيع مجال المزايا التنافسية وهو تحسين الأداء الوظيفي للمُنْتَج ، وبعد تقسيم السوق إلى قطاعات وتعميم المنتج ووضعه بحيث تزداد ميزته التنافسية إلى أقصى حد في كلّ قطاع مستهدف ، يأتي دور المورّد في تحديد الثمن .. ونظراً لإن القيمة الإقتصادية للعميل تأخذ في إعتبارها تكلفة دورة الحياة فهي عظيمة العون في تثمين المنتجات التي تربط العميل إلى تكنولوجيا المورد. وينصح علماء إدارة التسويق المنتجين بضرورة إتصالهم بالعملاء وإقناعهم بقيمة هذه المنتجات ، وعليهم أن يعلموا أنه كلما كان الهامش كبيراً بين القيمة الإقتصادية للعميل وبين تكلفة المُنْتَج كلما عظمت الفرصة لإستدامة الميزة التنافسية.

قضايا للمناقشة

*) تدور آراء بعض علماء التسويق حول الإنتقال من سياسة التسعير القائمة على التكلفة إلى إتجاه آخر أكثر شمولاً.
تناول بالشرح والتعليق ما الذي يقصده هؤلاء العلماء من الرأي الذي أوردناه.

*) وضّح مفهوم إستراتيجيات تسعير المنتجات الصناعية المستندة إلى القيمة ، موضحاً فكرتها الأساسية ، وكيفية حسابها.

*) " يرى علماء إدارة التسويق أن طريقة تحليل القيمة الإقتصادية لها فائدة كبيرة من حيث أنها تقدم طريقة فريدة يُعتمد عليها في سرعتها وتركيزها ، وتقود إلى معرفة أنجح الإستراتيجيات التي تعتمد على القيمة في العلاقة بين المنتجات وإستراتيجية الأسواق ".
علق على العبارة السابقة.

*) تناول بالشرح والتعليق المصطلحات الآتية :
أ) توسيع نطاق الميزة التنافسية.
ب) تخفيض تكلفة دورة الحياة.
ج) زيادة القيمة الإضافية بالإستفادة من النواحي غير الملموسة.

الفصل السادس

سياسة التوزيع

Distribution Policy

إدارة التسويق وآراء العلماء :

التوزيع عنصر من عناصر عملية الخلطة التسويقية كثيراً ما يُهمله المُسَوِّقون ، ويرى علماء إدارة التسويق أن الشعور العام يتجه إلى القول بأن المنتجين ما دام لديهم المُنْتَجَ المناسب بالثمن المناسب ، فسوف يجد هذا المنتج طريقه إلى أيدي المستهلكين بوسيلة ما ، **لكن في الواقع العملي تتضمن حركة المُنْتَج من الصانع إلى المستهلك النهائي مجموعة واسعة من الأنشطة مقصود بها ضمان توافر المنتج ، والمساندة الفنية والخدمات المصاحبة مثل التمويل.**

Distribution is an element of the marketing mix that is often neglected by marketers. The feeling seems to be that if they have the right product at the right price, it will somehow find its way into the consumers' hands. In actuality, movement of the product from the manufacturer to the end user typically involves an extensive set of activities to ensure convenient availability technical support, and associated service such as financing.

وسنُناقش فيما يلي القضايا الكبرى في مجال تدابير التنفيذ الكفء لهذه الأنشطة الضرورية.

هناك من علماء التسويق من يُقدِم مدخلاً لإدارة قناة التوزيع فيصف المشاركة بين الصانع والوسطاء على أنها علاقة " صراع وتعاون conflict and cooperation" ويقوم التعاون بين هؤلاء الشركاء حين يعملون جميعاً

معاً على زيادة الأرباح العائدة إلى القناة ، لكن هم في صراع حين ينشد كل واحد منهم زيادة نصيبه من هذه الأرباح لأقصى ما يمكن ، ويقول هؤلاء العلماء بأن **زيادة إشباع المستهلك لأقصى حد تقتضي أن تعمل القناة كلها كوحدة واحدة**(*) .

وهناك من العلماء من ينصح بموضوع المشاركة في تناوله لدور الموزعين الصناعيين ، ويسوق الحجة على **أن الموزّع من ألزم الضرورات ، لا من أجل التوزيع المادي للسلع فحسب بل وأيضاً من أجل تحسين الكفاءة التسويقية** ، وأن تضافر جهود أصحاب المنتجات ورجل المبيعات والموزع ... كل هذه العوامل تُعتبر عاملاً حاسماً في الفوز بالمبيعات ، وبينما **يركز بعض العلماء على الموزعين الصناعيين** ، نراه يقدم أيضاً نصائح عامة ذات قيمة بشأن قرارات تصميم القناة ، حيث يرى أنه يجب على المنشأة أولاً أن تبدأ بوضع إستراتيجيتها التسويقية بعناية شديدة ، وهذا شرط لإمكان تحديد دور الوسيط ، وفي نفس الوقت ينبغي على المنشأة أن تُكرّس مواردها الخاصة لتحسين كفاءة الموزع(**).

كما نرجو أن نوجه النظر إلى بحث أحد علماء التسويق تحت عنوان " تَولّي متاجر السلاسل بيع الكومبيوتر بالتجزئة " (***) العناصر الديناميكية

---

* من بين هؤلاء العلماء "بروس مالن Bruce Mallen ، وهو أستاذ التسويق في جامعة جورج ويليامز بمونتريال بكندا Sir George Williams University.

** من بين هؤلاء العلماء بروفسور فردريك ويبستر Fredrick Webster، وهو أستاذ التسويق بكلية دارتموث Dartmouth College.

*** نرجو التكرم بالرجوع إلى البحث المنشور في مجلة : Business Week , November 7, 1983.

The Chains Take over Computer في إستراتيجية التوزيع Retailing" , points out the dynamic elements of distribution strategy، وكيف تبدلت إمكانية وجود وسير المتجر الذي يملكه فرد ويبيع فيه الكومبيوتر بالتجزئة بعدما تبدلت طبيعة المستهلكين من " هواة إلى مسئولين ورجال أعمال hobbyists to business executives " وإتسعت المنافسة بأن دخلت فيها عناصر أخرى كثيرة مثل تجار الجملة ، ومتاجر البيع كتاجر التجزئة والموزع وأصحاب المحلات ، والسوبر ماركت ، والبيع بالبريد المباشر ، والبيع عن طريق وسائل الإعلام وموردوا الأدوات المكتبية ، البيع المباشر للعملاء.

وفي كلمات قليلة إذا حاولنا أن نلقي الأضواء على آراء العلماء معاً لإتضح أنها تعالج :

*) الأهمية الحاسمة للإدارة الفعالة وذات الكفاءة لقناة التسويق.

The criticality of effective and efficient channel management.

*) حتمية وجود هذا النمط من الصراع والتعاون فيما بين أعضاء القناة كل على أنفراد.

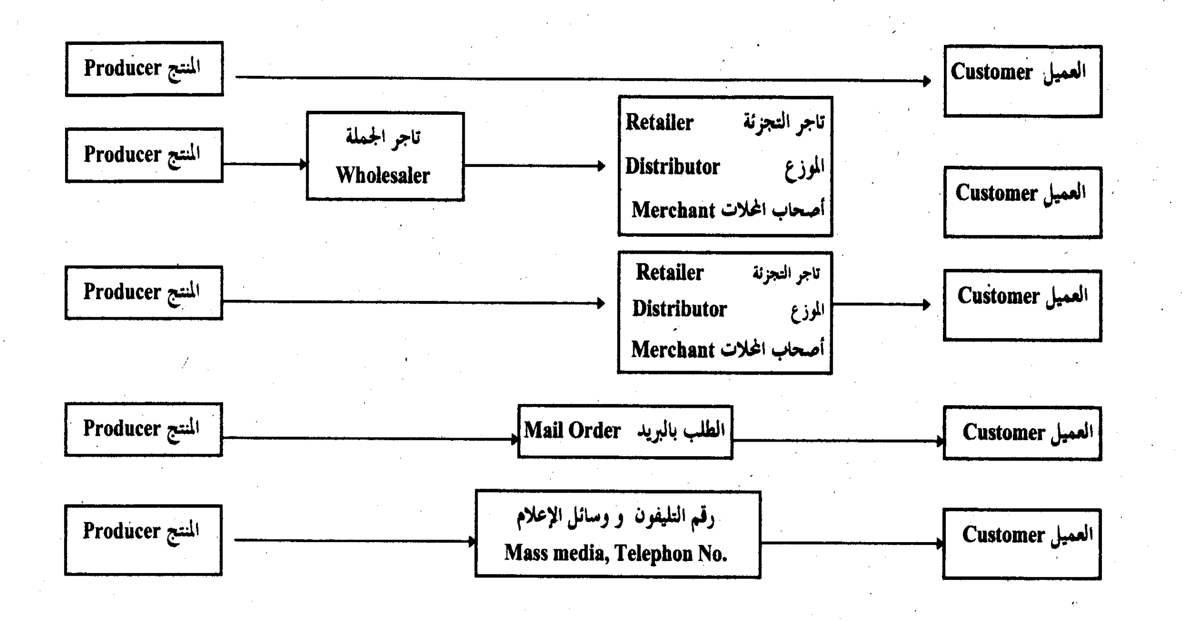
The inevitable pattern of conflict and cooperation between independent members in the channel.

*) أثر سلوك المستهلك على التصميم الأمثل للقناة.

The influence of consumer behavior on optimal channel design.

*) حاجة القنوات إلى التغيير مع تطور السوق.

The need for channels to change as the market evolves.



تستهدف هذه القنوات توصيل السلع والخدمات إلى المستهلك الأخير في الوقت المناسب والمكان المناسب والسعر المناسب ، ويتخير المنتجون القنوات التي تناسبهم وتحقق أهدافهم من حيث إشباع رغبات المستهلكين ، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح ، وكما يوضح الشكل أعلاه هناك خمس قنوات .

١) المنتج إلى المستهلك مباشرة.
٢) المنتج إلى تاجر الجملة ، ثم منافذ التوزيع ، ثم المستهلك الأخير.
٣) من المنتج إلى منافذ التوزيع ثم المستهلك الأخير .
٤) من المنتج إلى المستهلكين عن طريق كتالوجات ونشرات وغير ذلك موضحاً خصائص السلعة والسعر وشروط البيع.
٥) من المنتج إلى وسائل الإعلام وعلى وجه الخصوص الإذاعة والتليفزيون لإيضاح المزايا والمواصفات والأسعار وكافة المعلومات الأخرى التي قد يرغب المستهلك في معرفتها ، ثم الطلب عن طريق التليفون.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن المنتجين وهم يتخيرون لأنفسهم قناة التوزيع التي تحقق لهم أكبر عائد ممكن ، يلجأون في كثير من الأحيان إلى بذل الجهود التسويقية للسيطرة على مسالك التوزيع التي تعرض منتجاتهم ، ويحاولون قدر أمكاناتهم أن يتم ذلك في إطار من روح الفريق الذي يضع مصلحة المستهلك وخدمته فوق كل إعتبار ، وذلك حرصاً على إستدامة معاملاته ، وتعميقاً لولائه وإنتمائه ، وأن جودة الأداء لكل طرف من الأطراف المشتركة في هذا الجهد تعود على الجميع بأفضل النتائج.

الصراع والتعاون في قنوات التسويق
Conflict and Cooperation in Marketing Channels

يرى علماء إدارة التسويق أن هناك إفتراضات تتلخص في أنه يوجد: بين المنشآت الأعضاء في قناة التسويق ميدان متحرك (ديناميكي) من الأهداف المتصارعة والمتعاونة ، وأنه إذا رجحت كفة أهداف الصراع على كفة أهداف التعاون ، تقلصت فاعلية القناة وكفاءة التوزيع ، وأن اللجوء إلى بعض طرائق التعاون يؤدي إلى زيادة كفاءة القناة.

تعريف القناة : Definition of Channel

تعتبر فكرة قناة التسويق تصوراً أكثر تطوراً مما هو منتظر عند الدراسة الأولى ولأول وهلة ، وفرّق أحد الباحثين وهو " بروس مالين Bruce Mallen " في بحث كُتِبَ مؤخراً(*) بين قنوات " المتاجرة " وقنوات " غير المتاجرة " وقنوات " النمط " ، وقنوات " المشروع " . وقنوات

* المصدر : أضواء على التقدم في التسويق ، المصنف ل . جورج سميث (شيكاغو ، جمعية التسويق الأمريكية ١٩٦٤).

Source : L. George Smith, ed., Reflections on Progress in Marketing (Chicago : American Marketing Association, 1964), pp. 65-85.

كان بروس مالين – في وقت كتابة هذا البحث – أستاذ التسويق بجامعة سير جورج ويليامز بمونتريال ، وهو حجة دولية في ميدان قنوات التوزيع وشارك مشاركة كبيرة وواسعة في الكتابات العلمية ، وكان قبل ذلك يرأس منشآته الخاصة وهي شركة بروس مالين وشركائه ، وتعمل في الإستشارات التسويقية.

At the time of writing Bruce Mallen was Professor of Marketing at Sir George Williams University in Montreal. He is an international authority in the field of distribution channels. He has contributed widely to scholarly publications and formerly headed his own firm, Bruce Mallen and Associates, Inc., a marketing consulting firm.

" وحدة الأعمال " . وأشار باحثون آخرون ومن بينهم " رولاند س . فيل **Roland S. Vaile** " وزملاؤه في مرجع بعنوان : " التسويق في الإقتصاد الأمريكي : Marketing in the American Economy " **أشاروا إلى القنوات بأنها التدفقات أو خطوط السير أو المسارات الممتدة بين من يُنتج السلعة إلى مستعملها ، وتشمل تدفقات الممتلكات المادية ، والملكية ، والترويج ، والتفاوض ، والتمويل ، والمخاطرة ، والطلب ، والسداد.**

All the flows extending from the producer to the user. These include the flows of physical possession, ownership, promotion, negotiation, financing, risking, ordering, and payment.

وتشمل فكرة القنوات حسب إستخدامها هنا مسارين إثنين من المسارات المشار إليها وهما : الملكية والتفاوض ownership and negotiation ، ويدخل في المسار الأول لتعريف القناة التجار سواء جملة أو تجزئة ، بينما يدخل في المسار الثاني الوسطاء الوكلاء agent middlemen ، ويشمل كلاهما بالطبع المنتجين والمستهلكين ، ويتفق هذا التعبير بصورة تقريبية مع تعريف بروفسور بريير Professor Breyer's " لقناة المتاجرة trading channel" رغم أن هذا التعريف الأخير لا يقصر الأمر على التدفقات الفعلية وحدها بل يعني " طاقة وسعة التدفق Flow-capacity" وبهذا المعنى توجد قناة المتاجرة إذا وجدت علاقات متاجرة تجعل من الميسور نقل ملكية أو حيازة السلع (وغالباً نقل

الملكية والحيازة معاً) من المُنتِجْ إلى المستهلك النهائي ، ويتم ذلك من خلال منشآت المتاجرة المكونة للجهاز(*) .

وسيتناول هذا البحث أيضاً قنوات المتاجرة بأوسع مفهوم لها ولذا سيركز على قنوات " متاجرة النمط "type-trading دون قنوات " المشروع "enterprise أو قنوات " وحدة الأعمال "business-unit ، ويعني هذا أن البحث لن يناقش كثيراً المشكلات التي تتعلق على وجه الخصوص بالقنوات المتكاملة أو شبه المتكاملة أو التي تخص قنوات أو منشآت معينة.

Integrated or semi-integrated channels, or peculiar to specific channels and firms.

الصراع : Conflict

حدد عالم إدارة التسويق " بالاماونتين **Palamountain** " ثلاثة أشكال من الصراع التوزيعي distributive conflict:(*)

---

* Breyer, " Some observations on Structural Formation.
* Joseph C. Palamountain, The Politics of Distribution , Cambridge. Mass : Harvard University Press, 1955.

١) المنافسة الأفقية Horizontal competition ، وهي المنافسة بين الوسطاء الذين من نفس النمط ، مثل الصراع بين متاجر الخصم discount store versus discount store.

٢) المنافسة فيما بين الأنماط Intertype competition ، أي المنافسة بين الوسطاء من أنماط مختلفة في " نفس قطاع القناة same channel sector" كالمنافسة بين متاجر الخصم ومتاجر الأقسام على سبيل المثال.

٣) الصراع الرأسي Vertical conflict ، ويقع بين أعضاء نفس القناة الذين في مستويات مختلفة كما يحدث بين متاجر الخصم والمنتجين على سبيل المثال.

ويرى **بالامــاونتين** أن التحليلات الإقتصادية التقليدية تناولت الشكل الأول - أي المنافسة الأفقية - بإستفاضة وشمول ، وأصبح يشار إليها بكلمة " المنافسة - Competion" فقط ، أما المنافسة بين الأنماط والصراع الرأسي - على وجه الخصوص - فقد لقيا الإهمال في " الدراسات الإقتصادية الصغرى المعتادة usual microeconomic discussion.

وترتبط فكرة " المنافسة بين الأنماط برباط وثيق مع فكرة " التجديد التوزيعي distributive innovation" وتقسم المنافسة بين الأنماط إلى فئتين :

أ) المنافسة التقليدية بين الأنماط .
ب) المنافسة الإبتكارية بين الأنماط .

وتشمل الفئة الأولى المنافسة المعتادة في السعر والترويج بين نمطين مختلفين أو أكثر من أعضاء القناة ممن هم في نفس المستوى من القناة .

وتشمل الفئة الثانية جهود أعضاء القناة التقليديين أو القدامى لمنع القادمين الجدد إلى القناة من تثبيت مركزهم ، فتوجد في كندا – على سبيل المثال – حملة تشنها متاجر الأقسام لمنع متاجر الخصم أو عمليات الخصم من الحصول على مركز ثابت في السوق الكندية(*).

ويُقَسَّم التجديد التوزيعي إلى فئتين أيضاً :
(أ) الصراع التجديدي داخل المنشآت
" intrafirm innovative conflict " and
(ب) والمنافسة التجديدية فيما بين الأنماط
" innovative intertype competition ".

وتشمل الفئة الأولى سعي المنشآت من أعضاء القناة لمنع حدوث تغييرات كاسحة داخل المنشآت ذاتها .

أما الفئة الثانية أي " المنافسة التجديدية فيما بين الأنماط " فتماثل الفئة الثانية من المنافسة بين الأنماط.

Isaiah A. Litvak and Bruce E. Mallen, Marketing : Canada (Toronto: McGraw-Hill, 1964).

وعليه يَتَفَّرع من فِكْرَتَي المنافسة بين الأنماط والتجديد التوزيعي ثلاثة أشكال من الصراع ، ويعتبر الشكل الثاني منها بين الشكلين الأول والثالث ، وهذه الأشكال هي :

١) المنافسة التقليدية بين الأنماط.
٢) المنافسة التجديدية بين الأنماط.
٣) الصراع التجديدي داخل المنشآت.

ونتناول الآن الشكل الثاني من الصراع قبل الإنتقال إلى الصراع الرأسي.

المنافسة التجديدية بين الأنماط :
Innovative Intertype Competition

وجد " **بروفسور ماكامون Professor McCammon** عدة مصادر لنشوب الصراع التجديدي في التوزيع سواء داخل المنشأة أو بين الأنماط ، أي حيثما توجد حواجز تعوق التغيير داخل الهيكل التسويقي(*).

وللأعضاء التقليديين في القناة عدة دوافع للمحافظة على " الحالة الراهنة Status quo " في القناة ومدافعة القادمين الجدد من الخارج ، ويتمتع

(*) This section is based on Bert C. McCammon, Jr.'s , "Alternative Explanations of Insitutional Change and Channel Evolution", in Toward Scientific Marketing, ed. Stephen A. Greyser (Chicago : American Marketing Association, 1964), pp. 477-490.

هؤلاء التقليديون بقوة خاصة في الصراع إذ يُمكنهم الترابط معاً بشكل رسمي أو غير رسمي في حالة وجود تضامن قوى بين من يقومون بإعادة البيع.

وتأتي مقاومة الجدد القادمين من جانب أصحاب الأعمال entrepreneurs ومن جانب المديرين المحترفين على السواء ، ولا ترجع المقاومة لأسباب إقتصادية خالصة بل لإن التغيير "يخالف ما تعارفت عليه الجماعة وإستقرت عليه ، ويبذر هذا التغيير القلق وعدم التأكد ويؤدي إلى فقدان المكانة " وذلك لإن أعضاء القناة التقليديين (الداخليين the insiders) والأعضاء المنتمين إليهم (المكملين لهم complementors) مرتبطون عاطفياً ومالياً بالقناة القائمة المسيطرة ، ومن مصلحتهم إستدامة وجودها وتثبيتها في وجه المضايقات الصغيرة التي يثيرها أعضاء القناة " " العابرون transient" غير الدائمين والهجمات الكبرى التي يشنها " الجدد القادمون من الخارج outside innovators".

وينتقل هذا البحث من خلفية الصراع الأفقي والصراع بين الأنماط في القناة إلى مجال إهتمامه الأول أي الصراع والتعاون الرأسيين.

الصراع الرأسي – الثمن : Vertical Conflict - Price

عملية التبادل : The exchange act

تتألف عملية التبادل من عنصرين : بيع وشراء ، ويحقق مصلحة البائع أن يحصل على أعلى عائد ممكن من هذا التبادل ، أما مصلحة المشتري

فعلى العكس من ذلك تماماً ، وتقع عملية التبادل هذه بين أي بائع وأي مشتري ، ويقال للتبادل " تَسَوُّق shopping" وذلك إن كان المشتري مستهلكاً وتسمى " شراء purchasing" إن كان المشتري مُنْتِجاً ، ويُسَمَّى " توريداً procurement " إن كان المشتري حكومة ، ويسمى " إعادة الشراء لحاجة المحل لتوفير إحتياجات عملائه buying " وذلك إن كان المشتري تاجر تجزئة ، ويحدث تبادل – علَى هذا الأساس بين كل مستوى وآخر في القناة (إلا إذا كان عضو القناة وكيلاً agent وليس تاجراً merchant).

ويجب النظر إلى سير عملية التبادل لمعرفة المصدر الأساسي للصراع بين أعضاء القناة ، ولا يعني هذا أن التبادل في حد ذاته صراعاً ، بل إن فعل التبادل transaction أو الصفقة المتبادلة ... مثل هذا الفعل هو دليل على أن عنصر صراع الثمن قد إستقر على حل يرضي الطرفين ، **لكن السير في الطريق إلى نقطة الرضاء المتبادل هذه أو الثمن التبادلي هو الذي يجعل للطرفين مصالح متعارضة** ، ولا ينتقص من صحة ذلك حتى ولو حدد الطرفان ثمن التبادل معاً كما يحدث في برامج الشراء التي يُعدها تجار التجزئة لشراء كميات كبيرة من البضائع في مواعيد معينة.

ومن الطبيعي أن يبتغي الطرف البائع في عملية التبادل ثمناً أعلى مما يريد المشتري دفعه ، ويزول الصراع إما بالإقناع ، أو بإخضاع أحد الطرفين للآخر ، أوَ لإن الصفقة لا تتم ، أو لإنها تمت وإنتهت .

وقد يميل الموردون إلى التأكيد على صفة الزبون أو العميل في المشتري الذي يشتري ليُعيد بيع ما إشتراه أكثر من إعتبارهم لصفته كعضو

في قناة التسويق ، وهو بصفته الأولى أي كزبون شخصي يجوز أن نمارس معه أعمال تتراوح بين " الإقناع والإستغلال بل الخداع persuade, manipulate, or even fool " على العكس مما يُستفاد من(*) فكرة التسويق التي بموجبها تتطابق صفة الزبون وصفة العضو في قناة التسويق فيما يتعلق " بالشاري من أجل البيع reseller " ، أي أنه بموجب هذه الفلسفة شخص يجب مساعدته ومعونته.

وقد يكون النظر إلى الشاري من أجل إعادة البيع على أنه مجرد طرف مقابل أو غريم في عملية التبادل " ضَرْبٌ من قصر النظر myopia " يصيب قناة التسويق – لكن نرجو أن نوجه النظر إلى أن مثل هذا الإعتبار موجود بالفعل. ومن ناحية أخرى فإن إغفال الإعتراف بهذا التعارض الأساسي خطأ إدراكي أيضاً.

وعندما يكون هناك تعارض في المبادئ opposite principals في عملية التبادل ، وقوى غير متكافئة فأغلب الإحتمال أن يتمكن الأقوى من التَغَلُّب على الأضعف أو إقناعه ، وتتم عملية التبادُل لمصلحة القَوِّيْ ، أما إذا تعادلت قوة الطرفين فلا يَسْهَل حسم الصراع ، ولهذا السبب **نشأ تجار التجزئة الكبار الذين يمكنهم معادلة قوة المنتجين** ، وأسفر ذلك عن صراع مفتوح

(*) نرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك من بين من يعملون في الأسواق من يُغلِّبون مصالحهم الخاصة حتى وإن كانت تتنافى مع أخلاقيات وقيم حقوق الإنسان بصفة عامة ، وحقوق المستهلك بصفة خاصة ، وهؤلاء قد يستفيدون في الأمد القصير ، لكنهم سرعان ما يفشلون وتطردهم الأسواق.

أكبر قدراً فيما بين أعضاء القناة ، لا في ميدان التبادل فحسب ولكن أيضاً فيما يتعلق بمصادر الصراع الأخرى.

وتوجد مصادر أخرى للصراع في مجال تحديد الثمن غير تلك المصادر الرئيسية التي ذكرناها آنفاً.

فقد يفرض المورد سلعة على الشاري للبيع دون أن يجرؤ هذا الأخير على المعارضة ، لكنه يعمد للإنتقام بدوره بأن يستخدمها " مجلبة للخسارة loss leader " وقد يفرض كبار المنتجين سعراً معيناً لبضائعهم حين يُعاد بيعها من خلال الشاري للبيع reseller وقد يكون حالة المنافسة في السوق المحلي أقوى منها على النطاق القوميّ لكن لا يدرك المُنتِج هذه المنافسة ، والفرق بين هذه المنافسة في الحالتين تقديم المساعدة إلى هذا الشاري البائع الذي هو عضو في القناة ، لإن الثمن الذي يحدده المنتج ويَفرضه ربما يكون أكبر أو أقل مما يريد الشاري البائع أن يبيع به ، ويشكو المشترون البائعون من منح المنتجين إمتيازات سعرية خاصة لمنافسيهم ، ويثورن ضد محاولة المنتجين تحديد الأسعار التي يعاد بين السلع بها ، ويشكو أصحاب الإنتاج من جانبهم من الإعلانات الخادعة والمُضلّلة التي ينشرها المشترون البائعون عن الأثمان ، ومن عدم إلتزام هؤلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بأسعار إعادة البيع ، وعرقلتهم منافذ البيع المعتمدة ، ومحاولتهم الحصول على إمتيازات سعرية خاصة بطرائق غير عادلة ولاسليمة ، والتلاعب بالعروض المقدمة من الموردين المنافسين.

ومن نقاط الصراع فيما يتعلق بالثمن : نواحي الأعمال الكتابية الخاصة بالتسعير ، وشكوى المشترين لإعادة البيع من تأخير إخطارات تغيير الأثمان ، ومن قوائم الأسعار المعقدة.

نظرية الثمن : Price theory

إذا نظرنا إلى القناة Channel كسلسلة من الأسواق أو كجهاز مبادلة رأسي بين المشترين والبائعين إستطعنا تنسيق عدة نظريات وتصورات تطبق على فكرة القناة ويمكنها دعم نظرية التسويق في هذه الناحية الهامة من الصراع في القناة.(*)

الصراع الرأسي – في غير الثمن : Vertical Conflict-Nonprice

لا يقتصر مصدر الصراع في القناة على عملية التبادل وتحديد الثمن لكنه يتخلل كل مجالات التسويق ، فقد يرغب مُنتِج أن يُروِّج سلعة بطريقة معينة أو إلى درجة معينة ، بينما يعارض في ذلك المشترون منه بغرض إعادة البيع ، ويرغب منتج آخر فيالحصول من هؤلاء الشارين بقصد البيع على معلومات عن سلعته ، لكن يرفض هؤلاء إمداده بالبيانات التي يُريدها ، وينشد منتج توزيع إنتاجه من خلال مصادر كثيرة بينما يطلب المشترون البائعون إجراء التوزيع من مصادر محصورة العدد تحتكر التوزيع.

* Bruce Mallen, " Introducing the Marketing Channel to Price Theory", Journal of Marketing 28, no. 3 (July 1964), pp.

ويثور الصراع أيضاً بين ميول وإتجاهات المنتجين وتجار التجزئة فيما يتعلق بالمطالبة بإلغاء تاجر الجملة.

ومن مصادر الصراع الأساسية الخلاف المُحتمل في الفلسفة التجارية التي يعتنقها أعضاء القناة ، وكتب " **ويتريش Wittreich** " في مجلة هارفارد للأعمال يقول :

" إن الجوهر ، ثم مفتاح فهم مشكلات الإدارة المُتعارض الفُرص إذن هو إدراك أن الأساس (الفلسفي) في حياة المدير من المستويات العليا في الشركات ، وتاجر التجزئة المعتاد (الصغير) يختلف إختلافاً كلياً داخل نظام التوزيع ، ويتميز موقف الأول (الفلسفي) بأنه متحرك وديناميكي في طبيعته بحيث يتطور ويُخرِجْ أشياء جديدة بإستمرار ، بينما موقف الثاني على العكس من ذلك تماماً بل على النقيض ويتميز بأنه ساكن وإستاتيكي بطبيعته بحيث يبلغ حداً يستوى فيه ويستمر على هذا الإستواء "(*).

وفيما يلي النص :

In essence, then, the key to understanding management's problem of crossed purpose is the recognition that the fundamental (philosophy) in life of the high-level corporate manager and the typical (small) retail dealer in the distribution system are quite different. The former's (philosophy) can be characterized as being essentially

* Warren J. Wittreich, " Misunderstanding the Retailer", Harvard Business Review 40, no. 3 (May - June 1962).

dynamic in nature, continuously evolving and emerging; the latter, which is in sharp contrast, can be characterized as being essentially static in nature, reaching a point and leveling off into a continuously satisfying plateau.

فبينما يُريد كبار أعضاء القناة النمو ، **يقنع** صغار الأعضاء من تجار التجزئة بالإستقرار و" المعيشة الطيبة good living".

الفوضى وإنعدام القيادة : Anarchy

وتتكيف القناة مع بيئتها المتصارعة المتعاونة بثلاث طرائق مختلفة :

الأولى : أن يكون للفئة زعيم (من أحد أعضاء القناة) " يُرغم " الأعضاء على التعاون.

والثانية : أن يظهر زعيم للقناة ' يساعد ' الأعضاء على التعاون ويقيم رابطة ديموقراطية.

والثالثة : ألاّ تستطيع القناة شيئاً وبذلك تسودها علاقات فوضوية ، وكتب **لويس ب . سابنجتون و ك . ج براون** عن مشكلات التنظيم الداخلي في الشركة ما يلي :

يُمكن القول بأن أول تصنيف يُسَمَى " الأوتوقراطية autocracy " وفيه يُحدّدُ القائد السياسة ويُملي واجبات العمل أو يسندها للآخرين ، فلا مجال للمداولة الجماعية أو القرارات الجماعية.

ويُسَمَّى التصنيف الثاني " الديموقراطية democracy " وفيه يَسْمَحُ القائد بأن تقرر الجماعة كل السياسات بالمشاركة معه ، ويعمل أعضاء الجماعة معاً وكل منهم مع الآخر كما يريد ، وتقرر الجماعة تقسيم الواجبات وإسنادها للأفراد.

ويسمى التصنيف الثالث " الفوضوية anarchy " أي الحرية التامة للمجموعة أو الفرد فيما يتعلق بالسياسات أو إسناد الواجبات دون مشاركة من القائد " (*).

ويفترض علماء الإدارة أن وجود الفوضوية يتيح فرصة كبيرة كي تعمل ديناميكيات الصراع على تدمير القناة ، وإذا سَادَتْ الأوتوقراطية قلّت فرص التدمير وقل حدوثه ، لكن الأوتوقراطية تُوجِدْ حالة من التعاون قائمة على " السلطة والرقابة power and control " ، ومثل هذا التعاون المفروض هو في حقيقته صراع مكبوت يؤدي إلى توازن غير مستقر أو أقل إستقراراً مما يؤدي إليه التعاون الديموقراطي التطوعي.

ويرى علماء إدارة التسويق أنه ينبغي بذل الجهود لكي تتكيَّف المعاملات التسويقية مع واقع المستهلكين (أنظر الشكل).

Lewis B. Sappington and C.G. Browne, "The Skills of Creative Leadership ", in Managerial Marketing : Perspectives and Viewpoints. A Source Book, ed. William Lazer and Eugene J. Kelley, rev. ed. (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1962).

١) العملاء سيشترون بشرط أن يكون الثمن منخفضا بالقدر الكافي [١] Customers will buy provided it's cheap enough	Production orientation التكيف مع المنتج
٢) التركيز على إنتاج مُنتج أفضل [٢] Concentrate on producing a better product	Product orientation التكيُّف مع المنتج
٣) البائع الجيد قادر على أن يبيع أي شئ لأي إنسان [٣] A good salesperson can sell anything to qnyone	Sales orientation التكيف مع المبيعات
٤) التركيز على إشباع حاجات المستهلك. [٤] Concentrate on achieving customer satisfaction	Marketing orientation التكيف مع التسويق
٥) إنتاج السلع والخدمات التي تعتبر الأفضل بالنسبة لصالح المجتمع. [٥] Produce goods and services which are in society's best interests	Social orientation التكيف مع المجتمع

تكيُّف المعاملات التسويقية مع واقع المستهلكين Business Orientations

---

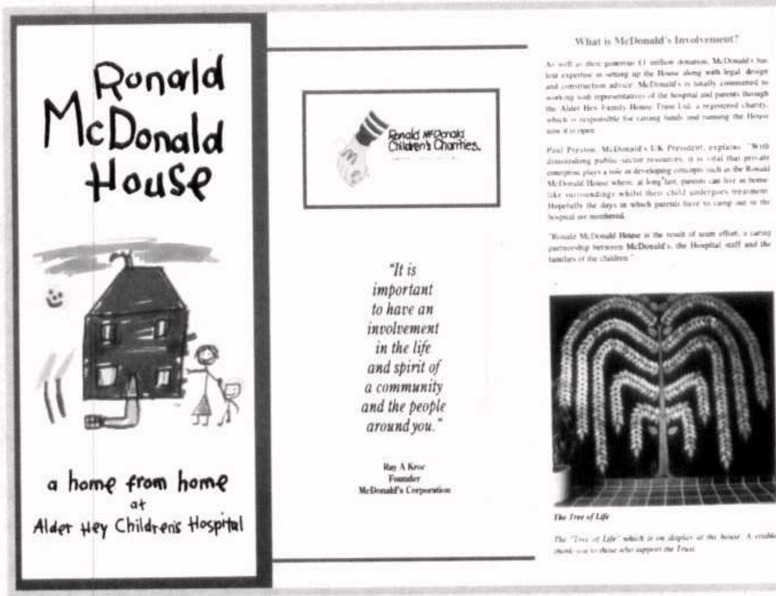
١ وهذا يتطلب إيجاد وسيلة منخفضة التكاليف لإنتاج السلع ، كما هو الحال في أسلوب الإنتاج الكبير للسلع mass produced goods ويُصدر المستهلكون قراراتهم الشرائية في ضوء إعتباراتهم الشخصية.

٢ حيث يوجد مجموعة من المستهلكين التي تُقبل على شراء المنتجات التي تتميز بالجودة أو المنتجات التي ترتبط بإنطباعات مُعيّنة بهدف تحقيق بعض الأغراض المتعلقة بشخصيتها ، والتي من بينها مستوى مراكزها ، ومستوى دخلها ... الخ .. ومثل هذه الفئة تكون على إستعداد لدفع الثمن المقرر للمُنتَج الأفضل.

٣ المعتقد أن مجتمعنا الدولي المعاصر يشهد إرتفاعاً في مستويات المعيشة ، ودخلت الدول النامية في حلبة التجارة سواء الداخلية أو الخارجية ، وهذا أدّى إلى مزيد من المنافسة ، وذلك مع التسليم بوجود شركات تُنتِج ما يدخل في نطاق قدرتها الإنتاجية من سلع مختلفة بغض النظر عن دراسة إحتياجات السوق ، ومثل هذه الشركات تعتمد على قوة البيع حيث ترى أن البائع الجيد يكون قادراً على بيع أي شئ لأي إنسان.

٤ تركز هذه الطريقة على المستهلك ، وتقوم بالبحوث والدراسات اللازمة التي تتعرف من خلالها على رغبات وإحتياجات المستهلكين ، وبالتالي يتم الإنتاج وفقاً لهذه الرغبات والإحتياجات.

٥ وترى هذه الطريقة أن الإهتمامات الخاصة بصالح المستهلك على المدى الطويل يمكن أن تتحقق إذا راعي المنتجون جودةإنتاج السلع والخدمات ، وأن تكون السلع والخدمات آمنة في إستخدامها safe to use وأن لا تتسبب في أي ضَرَرْ أو إضرار بالبيئة.



McDonald's plays its role in the life and spirit of the surrounding local communities

awareness of Ray Kroc's philosophy of 'giving something back to the communities that give so much to us [McDonald's Corporation]'.

Source: 'Your questions answered', Ronald McDonald Children's Charities, London; The Public Relations Department, McDonald's Restaurants Limited, London.

تكَيُّف المنشآت وإضافة مزيد من الخدمات

إن إعْمال العقل يلعب دوراً كبيراً في عملية الخلق والإبداع والإبتكار سواء في مبتكرات الإنتاج أو الخدمات ، وعلى سبيل المثال نورد ما أضافته شركة ماكدونالد الشهيرة التي تمتلك سلسلة المطاعم الشهيرة بإسمها في جميع أنحاء العالم ... لقد قررت هذه الشركة أن تلعب دوراً حيوياً وروحياً في المجتمعات المحيطة بها ،

McDonald's plays its role in the life and spirit of the surrounding local communities.

ومن هذا المنطق إهتمت منذ عام ١٩٨٤ بالأطفال عن طريق إفساح المجال في نطاق نشاطها للحفلات التي يُقيمها أهل الخير من أجل صالح الأطفال ورعايتهم ... أو الحفلات التي تقيمها الأسر للإحتفال بأطفالها في سلسلة محلاتها للمناسبات الخاصة بهم كأعياد الميلاد ، وتجمعات النشاط التي ترتبط بهواياتهم وعلاقاتهم الإجتماعية ... وقد أضافت هذا النشاط تخليداً لذكرى مؤسسها Ray kroc ، القائل :

إن من المهم أن يكون هناك مشاطرة من محلات ماكدولاند مع الناس في حياتهم الإجتماعية وقيمهم الروحية والناس المحيطون بموقع النشاط.

It is important to have an involvement in the life and spirit of a community and the people around you.

وسلسلة مطاعم ماكدونالد الموجودة في مصر تؤدي هذه الخدمة.

التعاون الموجه : Controlled Cooperation

يقوم النموذج المعتاد في إنشاء علاقات القناة على وجود قائد يتولى بداءة وضع بنيان وهيكل هذه العلاقات ويُمسكه ويُقيّمه ، ويتولى هذا القائد التوجيه والإشراف إما من خلال إصدار الأمر أو التعاون ، أي إما من خلال نظام أوتوقراطي أو ديموقراطي.

ويُفترض تلقائياً عادة أن المُنتج هو قائد القناة ، والوسطاء هم التابعون في القناة ، لكن الأمر لم يكن كذلك دائماً وليس من الضروري أن يكون على هذه الصورة مستقبلاً لإن كثرة ونمو كبار تجار التجزئة أدى إلى أن يتحدى هؤلاء المنتجين ، كما تحدى المنتجون تجار الجملة في مطلع هذا القرن.

وسنركز في المناقشة التاريخية التالية على حلقات الصراع الثلاث بين المُنتج وتاجر الجملة وتاجر التجزئة بدلاً من أشكال التوزيع المتغيرة داخل قطاع في القناة أي بين تاجر الجملة للخدمات service wholesaler والوسيط الوكيل أو متجر الخصم ومتجر الأقسام ، وسنعتبر هذا التوضيح أساساً لمناقشة خلفية الصراع القائم في وقتنا الحاضر ، أي صراع سيادة المنتجين ضد سيادة تاجر التجزئة.

This will lay the necessary background for a discussion of th
dominated struggle.

التاريخ المُبكّر : Early History

لاشك أن المخضرمون من الأجيال الماضية ، والدارسون للأسواق يعرفون أن نظام التوزيع المبسط السائد أيام الإستعمار قد زال ليحل محله نظام أكثر تعقيداً ، ومن بين القوى التي أحدثت التغيير نمو السكان ، وطول المسافات ، وتزايد تعقيد المنتجات الجديدة ، ونمو الثروة وإتساع الإستهلاك.

The simple distribution system of colonial days gave way to a more complex one. Among the forces of change were the growth of population, the long distances involved, the increasing complexity of new products, the increase of wealth , and the increase of consumption.

وكانت الولايات المتحدة مستعدة لقبول المتخصصين الذين يزودون السكان الذين أخذ يزداد عددهم ، وإنتشروا عبر مساحات واسعة ، هذه المتغيرات جعلت الولايات المتحدة الأمريكية تتطلع إلى خدمات هؤلاء المتخصصين لبذل جهودهم من أجل تلبية السكان بالسلع الجديدة والخدمات اللازمة لهم ، وصارت الطرائق البدائية المتمثلة في الأسواق العامة والمقايضات غير كافية بحاجات المواقف الجديدة ، لإنها تناسب المسافات القصيرة والعَدَدْ القليل من المنتجات ، والعدد القليل من السكان ولا تعمل جيداً سوى في هذه الظروف.

تاريخ القرن التاسع عشر : 19th-Century History

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضّح أنه في فترة تَحلُل النظام القديم كان تاجر التجزئة مازال تاجراً متناهياً في الصغر خاصة في الغرب – وكان

يُقيم في أماكن تجعله منعزلاً عن موارد تموينه ، وبجانب أنه تاجر صغير ، يرى علماء الإدارة والإقتصاد أنه عمل أيضاً على إضعاف مركزه بنفسه وقلل من نفوذه ، وذلك بسبب أنه نشر جهده في أماكن منعزلة ، وتعامل في فروع عديدة من البضائع ، وكان مردود هذا الجهد الكبير قليل ، ولم يكن تاجر التجزئة متخصصا ، بل كان عاماًكما كان متجره عاماً ، وكان عضو قناة التوزيع المقابل له – أي المُنْتِجْ – رجل أعمال صغير ، يركز إهتمامه على الإنتاج ومشكلاته والتمويل ومشكلاته ، وإستغرق ذلك كل جهده فلم يلتفت إلى التسويق.

The manufacturer, was also a small businessman, too concerned with production and financial problems to fuss with marketing.

وواضح أن كُلاً من عضوي القناة هذين لم يكونا في موقف يؤهلهما لتولي القيادة ، لكن لابد من أن يؤدي شخص ما جميع وظائف التسويق فيما بين التصنيع والبيع بالتجزئة حتى تسير الحياة الإقتصادية مسيرتها ، وتدخل تاجر التجزئة النشط فملأ الفراغ وصار قائد القناة وزعيمها فيما يتعلق بتوزيع المنتجات وأدّى وظائف تاجر الجملة في القرن التاسع عشر ، خاصة وأنه كان يتخير مواقع لمزاولة نشاطه تكون قريبة من مراكز " نُقط تركُز المواصلات They were concentrated at those transportation points in the country. فأصبح قوة البيع بالنسبة للمُنْتِجْ وحلقة الإتصال بينه وبين تجار التجزئة الآخرين المنتشرين في أنحاء البلاد ، وخط الحياة الذي من خلاله يستمد تاجر التجزئة ما يلزمه من المُنْتَجات المحلية البعيدة المصدر عنه ، ...

وبالإضافة إلى ذلك صار تاجر التجزئة يحصل علـى البضـائع ذات المصـادر الأجنبية وهو الأهم.

وإعتاد هؤلاء التُجّار الذين تَحَمّلوا وظائف تجار الجملة أن يحصلوا أي نوع من المنتجات من أي مُنْتِج ويبيعوا كل أنواع المنتجات لتجـار التجزئـة ، أي أنهم تجار جملـة للبضـائع العامـة ، وتركـزوا فـي مواقـع نقط النقـل التـي تُمَكّنهم من الإتصال بالداخل بتجار التجزئة ، وبالخارج بالموردين الأجانب .

They were concentrated at those transportation points in the country.

أوائل القرن العشرين : Early 20th Century

شهدت نهاية القرن الماضي تدهور قوة تاجر الجملـة بسـبب نمـو المُنْتِـجْ وزيادة أمنه المالي مع الإنتقال من الإقتصاد المعتمد على الخارج إلى الإقتصاد المعتمد على الداخل ، وأصبح المنتج قديراً الآن على تمويل نشـاطه التسـويقي بصورة كانت مستحيلة عليه فيما مضى وإنتقـل تفكيره بعضـاً مـا مـن مشـاكل الإنتاج إلى مشاكل التسويق.

His thoughts shifted to some extent from production problems to marketing problems.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلـى أن مـن بيـن العوامـل التي دفعت المنتج إلى مزيد من النشاط ، إشتعال المنافسـة بينـه وبيـن منافسـيه

المحليين وإزداد الإستثمار في رأس المال وفي المخزون مما إضطره إلى التعامل في الأحجام الكبيرة ، ونزع إلى الإستقرار في مواقع الأسواق الكبرى ، ولم يعد بذلك مضطراً للسفر مسافات طويلة لكي يتصل بتجار التجزئة الذين يتعامل معهم ، وبدأ من جهة أخرى في إنتاج منتجات منوعة ، وإستطاع بفضل هذا التَنَوُّع الجديد أن يصل بطريقة أكثر كفاءة إلى الأسواق المتاحة فعلاً له.

وبمقدم عصر السيارة والطرق بين المدن ثبت سلطان المنتج إذ إستطاع الوصول إلى أسواق شاسعة (وإستطاعت هي أيضاً الوصول إليه) وإجتناء مزايا وقدرات الحجم الكبير، وجاء تصنيف السلع بماركات معينة فدفع به إلى قيادة قناة التوزيع ، ولم يعد يحتاج إلى شخص متخصص آخر يعمل كحلقة إتصال بينه وبين زبائنه المنتشرين في مساحات واسعة بل لم يعد محتاجاً إلى الإتصال بهم إلى الحد الذي كان مطلوباً في السابق من الأيام فقد أصبح السوق على علم بالسلع ومصدرها ومن أين تأتي ، وأفل عهد سيطرة تاجر الجملة وأشرق عهد سيطرة المُنْتِج .

فهل مازالت تلك السيطرة قائمة ؟ وما هو مستقبلها ؟ وما مدى قوة التحدي من ناحية تجار التجزئة ؟ وهل أحدهما " خير " من الآخر ؟

Is it still here ? What is its future ? How strong is the challenge by retailers ? Is one “ better” than the other ?

الأسئلة السابقة التي طرحناها هي المواضيع التي تشغل أذهان علماء التسويق ، وتتوالى بحوثهم ومراجعهم التي تُعَبِّر عن آرائهم ، التي تحاول

إيجاد حلول لمشكلات التسويق في عصر المتغيرات العالمية ، والنظام العالمي الجديد ، وعصر التكتلات والإندماجات الكبرى.

الخلاف بين العلماء : Disagreement among Scholars

لا يبدو أن موضوعاً يثير الحماس والحرارة والتميز في مجال التسويق أكثر من الموضوع الذي يتركز في السؤال عمن يجب أن يكون قائد قناة التوزيع ، بل وسؤال أعجب هو من هو قائد القناة ؟ وهنا يستطيع كل حسب موقعه أن يقدم العديد من الأسباب التي تُبرّر أن يتبوأ من يختاره بصفة خاصة مكان الصدارة في قيادة القناة.

No topic seems to generate so much heat and bias in marketing as the question of who should be the channel leader, and more strangely, who is the channel leader? Depending on where the author sits, he can give numerous reasons why his particular choice should take the channel initiative.

ويقول مؤلفو كتب إدارة المبيعات والتسويق العام أن المُنتِج يجب أن يكون الشخصية الرئيسية في القناة ، ويرى مؤلفو كتب تجار التجزئة نفس الرأي ولكن لمصلحة تاجر التجزئة ، بينما يشعر المؤلفون في تجارة الجملة (على قلة عددهم) رغم أنهم غير غافلين عن حقيقة أن تجارة الجملة لم تعد " قبطان Captain " السفينة ، بأن من حق تجار الجملة أن يأخذوا أماكن القيادة ويتحدثون عن البعث القادم وظهور تُجّار الجملة على غيرهم ، لكن الذين يميلون إلى القول بأن خير موقف هو " توازن القوى balance of power "

وأنه أفضل من أن يظل عضو بعينه من أعضاء أي قناة موقع السيادة عامة ولزمن طويل ، وهؤلاء هم أصحاب نظرة توفيقية شاملة compromising view.

وفي الحقيقة إن رد-الفعل ما يلبث أن يظهر إزاء أي سيادة مؤقتة لأي عضو من أعضاء القناة ، وهناك مَيْل دائماً إلى إحداث " توازن في قوى السوق equilibrium of market forces " ويتجه الرأي حالياً إلى القول بأن المصلحة العامة تقتضي توازن القوى وليس سيادة أي مستوى من مستويات القناة بصفة عامة (*).

ويؤيِّد العديد من علماء إدارة التسويق فكرة جون **كينيث جلبريث** **John Kenneth Galbraith** عن توازن القوة هذه ، فبالنسبة لمتاجر التجزئة :

يرى الكاتب أن:

" التسويق الذي يُسيطر عليه تاجر التجزئة " قد أنتج وسيظل ينتج في المستقبل فوائد للمستهلكين أكثر من " التسويق الذي يُسيطر عليه المُنتج ما دام الموزع الذي يشتري مركزياً كميات كبيرة مستمراً في أداء دور تزداد أهميته دائماً في تسويق السلع في إقتصاديات السوق ".

In the opinion of the writer, “retailer-dominated marketing’ has yielded, and will continue to yield in the

* Wroe Alderson, “ Factors Governing the Development of Marketing Channels”, in Marketing Channels for Manufactured Products, ed. Richard M. Clewett (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1954).

dominated marketing", as the central-buying mass distributor continues to play a role of ever-increasing importance in the marketing of goods in our economy.

وفي السنوات القادمة وكلما زاد عدد وحدات تجارة التجزئة كبيرة الحجم التي تتبع أساليب الشراء المركزي التي رسمتها محلات "**سيرز وبيني Sears and Penney's**" كقادة في ميادينها الخاصة حيث تبيع مختلف السلع التي تحتاجها البيوت من ملبوسات ومفروشات وأثاث .. الخ... ويُطلق عليها باللغة الإنجليزية hard lines and soft goods .. فكلما زادت مثل هذه الوحدات الكبيرة من تجارة التجزئة ، زادت بالتالي المنافع التي يتمتع بها المستهلكون من حيث توافر المزيد من السلع الأكثر ملائمة لما يريدون وبأسعار أكثر إنخفاضاً(*) .

ويوجد بسوق المشترى على المدى الطويل ، كما يحتمل أنه نواجهه في بلادنا – سينال تجار التجزئة مزايا الوفر في التوزيع وتزداد بالتالي أهميتهم بإستمرار becoming increasingly important (**).

* Arnold Corbin, Central Buying in Relation to the Merchandising of Multiple Retail Units (Doctoral dissertation, New York University, 1954).

** David aCraig and Werner Gabler, "The Competitive Struggle for Market Control", in Readings in Marketing, ed. J. H. Westing (New York : Prentice-Hall, 1953), p. 46.

ولا يمكن أن يصير تاجر التجزئة وكيل مبيعات للمنتج لإن له مهنة أسمى من ذلك فهو وكيل الشراء للجمهور(*) he is the purchasing agent for the public.

وبالنسبة لتاجر الجملة : For the wholesaler

يقرر بعض علماء إدارة التسويق أن : " قطاع تجارة الجملة هو أهم جزء في تنظيم التسويق(**)".

تاجر الجملة التقليدي وما يتبعه من أنماط قد عاد إلى مستويات ما قبل عام ١٩٢٩ من حيث أهمية المبيعات(***).

ويرجع إنتعاش تجار الجملة وعودتهم إلى سابق عهدهم(****) إلى حقن دماء إدارية جديدة في شرايينهم وإنتهاج تقنيات جديدة(*****) from infusion of new management blood and the adoption of new techniques.

---

* Lew Hahn, Stores, Merchants and Customers : A Philosophy of Retailing (New York : Fairchild Publications, 1952), p. 12.
** David A. Revzan, Wholesaling in Marketing Organization (New York : John Wiley & Sons, 1961), p. 606.
*** Ibid., p. 420.
**** E. Jerome McCarthy, Basic Marketing (Homewood, Ill. : Richard. Irwin, 1960).
***** Ibid., p. 420.

وبالنسبة للمُنتج : For the manufacturer

يرى بعض العلماء أن المُنتِج كبائع يملك القرار النهائي في إنتقاء القناة ، وسيظل هكذا في يده مادام له الحق قانوناً في إختيار أن يبيع لبعض الزبائن ويرفض البيع لآخرين(*).

ليس من بين جميع الإتجاهات التاريخية في ميدان التسويق ما هو أوضح ظهوراً من إتجاه المستصنع نحو ممارسة قدر أكبر من الإشراف على توزيع إنتاجه.

ويمكن إعتبار سياسات التسويق في المستويات الأخرى كإمتدادات للسياسات التي يرسمها مديروا التسويق في المنشآت التصنيفية ، بل وأكثر من ذلك ... يمكن معرفة الطبيعة والوظيفة معرفة كافية بالنظر في علاقتها بالمستصنعين "(**).

ونرجو أن نوجّه الأنظار إلى أن المُنتج يقوم بالدراسات التسويقية للتعرُّف على أفضل القنوات التسويقية التي يُمكن من خلالها أن يُسيطر على سوق التوزيع ، ومن بين هذه القنوات التعاقد مع " وكلاء المُنتج manufactures agents " حيث يتعاقد معهم لفترة طويلة الأجل ، ويختصهم بحق البيع في منطقة مُعَينة مُحددة ، ويتضمن العقد أسعار البيع وشروط

---

* Eli P. Cox, Federal Quantity Discount Limitations and Its Possible Effects on Distribution Channel Dynamics (Doctoral dissertation, University of Texas, 1956), p. 12.

** Milton P. Brown, Wilbur B. England, and John B. Matthews, Jr., Problems in Marketing, 3ded. (New York : McGrqw-Hill, 1961), p. 239.

البيـع ، والإئتمـان ، والخصـم والتسـليم ، والخدمـات البيعيـة ، وسياسـة المردودات ، ومُعَدّل العمولة التي يتقاضاها ، وغير ذلك من الشروط التي ترتبط بإستمرار الوكالة أو إنهائها.

وقد يرتبط المُنْتِج أيضاً بـ / " وكلاء البيع Sales agents " ، وهؤلاء يقومون بتوزيع الإنتاج الكلي لمُنتِج معين أو عدد من المنتجين غير المتنافسين ، وفي مثل هذه الأحوال يقوم وكلاء البيع بالبحوث والدراسات اللازمة لتسويق الإنتاج ، وتسعيره ، والإعلان عنه ، بالإضافة إلى سياسة التوزيع ، كما يلتزم المُنْتِج بالتنسيق بين النشاط التسويقي للوكيل وبين نشاط الإنتاج ، ويتضمن ذلك فيما يتضمن " التوزيع المادي Phisical distribution " الذي يبدأ بتحديد مواقع مصادر المُدخلات التي يحتاج إليها الإنتاج ، وكذلك وصول الإنتاج إلى العميل أو المستهلك الأخير.

مناصرة صاحب الإنتاج : Pro-manufacturer

تقوم الحُجَجْ المقدمة لمناصرة زعامة المُنْتِجْ على أساس النظرة إلى الإنتاج ، وترى أن على المُنْتِجين أن يتأكدوا من الحصول أو يَضمنوا بالأحرى لأنفسهم الحصول على حجم متزايد من الأرباح ، وهذا أمر ضروري لتَحقيق مزايا وفورات الإنتاج الكبير ، ولإمكان توزيع النفقات الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة ، وللصمود أمام المنافسة الحادة المتصاعدة ، ولتبرير المخاطرة الإستثمارية التي يتحملونها هم وليس اتجار التجزئة ، ولما كان لا ينتظر من تجار التجزئة أن يؤدوا هذه المهام على النحو

السليم فلابد للمنتجين أن يفرضـوا إشـرافهم علـى القنـاة the manufacturer must control the channel.

ومن الحجج الأخـرى التـي تُسـاعد علـى تـأييد سـيطرة المنتجيـن أنـه لا الجمهور ولا تجار التجزئة قادرون علـى إبداع منتجـات جديـدة ولـو فـي ظـل نظام يحكمه السوق ، وغاية ما يمكن للجمهور عمله أن ينتقي ويختار من بيـن المنتجات التي يبتكرها المُنتجون لإن الجمهـور لـن يختـار منتجـات لا يـدري عنها شيئاً بل لا تدور في ذهنه أو تصوره conceive ، وما تريد هذه الحجة قوله أنه لا فائدة من سؤال الجماهير وتجـار التجزئـة عمـا يريـدون ، لإنهـم لا يستطيعون تحويل الحاجات المجردة إلى سلع ملموسـة ، والحقيقـة أن الحاجـة تخلق السلع وليس العكس the need can be created by the goods rather than vice versa.

ومثل هذا المنطق قد يصلح فيما يتعلق بالتطبيق على المستهلكين ، لكـن دراسة برامج الشراء ذات المواصفات التي يضعها كبـار تجـار التجزئـة الذيـن يشترون كميات كبيرة ، تُوضّح أن هؤلاء التجار يمكنهم خلـق سـلع جديـدة ، دون أن يكون هذا الإنتاج أقل درجة أو مجرد إنتقاء من بين عدة بدائل.

مناصرة تاجر التجزئة : Pro-Retailer

يرى العديد من علماء إدارة التسويق أن تاجر التجزئة الكبير(*) هو القائد الطبيعي لقناة توزيع سلع الإستهلاك بموجب مفهوم التسويق ، فهو قريب من المستهلك بل أقرب الناس إليه "ويشعر بنبض رغباته وإحتياجاته من يوم لآخر he feels the pulse of consumer wants and needs day in and day out ، ويستطيع القيام بسهولة ببحوث عن المستهلك في متجره " وهو خير من يترجم ما هو مطلوب ، وكم منه مطلوب ، ومتى هو مطلوب best interpret what is wanted, how much is wanted, and when it is wanted.

وقد يتحقق التوازن في صراع القناة عندما يضم صغار تجار التجزئة قواهم إلى كبار المنتجين في قناة يتزعمها أحد المنتجين الكبار لينافسوا مع قناة يتزعمها المُنتج الصغير وتاجر التجزئة الكبير.

An equilibrium in the channel conflict may come about when small retailers join forces with big manufacturers in a manufacturer leadership channel to compete with a small manufacturer-big retailer leadership channel.

(*) نرجو أن نوجه النظر إلى أنه يدخل في نطاق متاجر التجزئة متاجر السوبر ماركت ، وهي متاجر منتشرة الآن في جميع أنحاء العالم ، وتتعامل في العديد من السلع ، وتتضمن هياكلها العديد من الأقسام ، وتسجل مبيعاتها مبالغ ضخمة ، ويُساعد على تحقيق ذلك أنها تتبنّى أسلوب خدمة النفس Self service.

مناصرة تاجر الجملة : Pro-Wholesaler

وقد يكون من المناسب أن نذكر أن هناك العديد من علماء " إدارة التسويق " يرون أن لتاجر الجملة خيار في مشكلة السيادة هذه It would seem that the wholesaler has a choice in this domination problem ، لكن طريقته أساساً ليست من خلال " صراع القوى power struggle ، بخلاف المُنتج وتاجر التجزئة ، حيث أنه بمجرد أن يختار تاجر الجملة نوع تجارة الجملة الذي سيزاوله ، فإن هذه المشكلة تُعتبر أنها قد حُلّت تقريباً بالنسبة إليه ، فإن إختار أن يكون وكيلاً للمُنْتِج manufacturer dominatedأو وكيل مشتريات فقد أصبح خاضعاً لسيطرة المنتج ، أما وكيل المبيعاتَ فيُسيطر على المُنتج . ويخضع لسيادة تاجر التجزئة كُلٍ من وكيل الشراء المقيم A resident buyer والمجموعة المتطوعة من تجار الجملة volantary group wholesaler.

طرائق سيطرة المُنتج : Method of Manufacturer Domination

هناك تساؤلات ... كيف يُسيطر زعيم القناة على زملائه من أعضاء سلسلة إنسياب السلع ؟ ، ما هي أدواته في الصراع من أجل السلطة في القناة ؟... يمتلك المُنْتِجْ في الواقع العديد من أسلحة السيطرة وتنقسم ترسانته من هذه الأسلحة إلى ترويجية promotional ، وقانونية legal وسلبية negative ، وإيحائيه suggestive ثم تعاونية طوعية voluntary cooperative.

الأدوات الترويجية : Promotional

وربما تُعتبر الأدوات الترويجية أهم الطرائق التي يستخدمها المُنتج في إكتساب المستهلك عن طريق الإعلان وترويج المبيعات ، وتعبئة منتجاته ذات العلامات التجارية ، وعندما يُحقّق لنفسه درجة ما من ولاء المستهلك فلن يكون أمام أعضاء القناة الآخرين سوى الإنحناء لقيادته وقبولها والخضوع لها ، وكلما نجح في كسب ثقة المستهلك وولائه من خلال العملية الترويجية promotion process كلما دانت له القيادة.

الأدوات القانونية : Legal

هي أيضاً قوة فعالة في يد المُنتج ، وتتخذ أشكالاً كثيرة منها الحفاظ على الأسعار التي يعاد بها بيع المنتجات حينما يُمكن ذلك ، ومن الوسائل التعاقدية الأخرى منح حق الوكالة وبذلك يُصبح أعضاء القناة مجرد كيانات قانونية شكلية ، وإستطاع مُصنّعوا السيارات بهذه الوسيلة الوصول إلى سيطرة شبه تامة على وكلائهم ، وتُعتبر هذه الوسيلة أكثر من الأدوات السابقة فاعلية فيما يتعلق باللجوء إلى إمتلاك أعضاء القناة بالوسائل القانونية وهو ما يسمى " بالتكامل الرأسي Vertical integration " وتُعتبر هذه الوسيلة الشكل النهائي لسيطرة المنتج على قناة التوزيع. ومن الأدوات القانونية طريقة بضاعة الأمانة consignment selling وتعتبر أيضاً هذه الوسيلة من طرائق التكامل الرأسي ، وبها يحتفظ المُنتج بملكية السلعة حتى تصل إلى المستهلك بدلاً من أن يتملك المؤسسات الداخلة في عملية البيع.

الأدوات السلبية : Negative methods

من الأدوات " السلبية " لتحقيق السيطرة رفض البيع لتجار التجزئة غير المتعاونين ، ورفض تركيز نسبة كبيرة من حجم إنتاج المُنتج في يد عميل واحد ، ويلاحظ أن نشر المبيعات على عدد كبير من العملاء يساعد على تركيز سلطة المنتج ، كما يؤدي تركيز المبيعات على تركيز سلطة المُنتِج أيضاً.

الأدوات الإيحائية : Suggestives

يرى علماء إدارة التسويق أن الأدوات الإيحائية تُعتَبر مجموعة أسلحة ضعيفة weak group of dominating weapons، وبموجبها يصدر المُنتِجْ قوائم أسعار وخصم ويلصق أو يطبع أسعار البيع للمستهلك على السلع ويوصي ويقترح أسعار البيع ويعلن عنها.

وليست لهذه الوسائل قوة كبيرة إلاَّ إذا دُعِّمَتْ بالأسلحة الترويجية أو القانونية أو السلبية ، وكثيراً ما ترتد هذه الوسائل على صاحبها ، بمعنى أن المصنع قد يطبع الثمن على السلعة أو يعلن عنه ، ثم يبيع تاجر التجزئة هذه السلعة بثمن يقل عن الثمن المُعلَن ويُشير في فخر إلى أنه يبيع بسعر مُخَفَّضْ عن السعر المقترح.

أدوات التعاون الطوعي : Voluntary cooperative devices

توجد مجموعة أخرى من أدوات السيطرة هي في الواقع جميع أدوات التعاون الطوعي التي سنذكرها فيما بعد ، ويؤدي إستخدامها أو سحبها والإقلاع عنها إلى تأثير على أعضاء القناة دفعاً أو إغراءً أو ما يسمى " السوط والجزر Whip or carrot " .

أسلحة سيطرة تجار التجزئة : Retailers' Dominating Weapons

يمتلك تجار التجزئة أيضاً العديد من أسلحة السيطرة ، وأقوى أسلحتهم إكتساب المستهلك عن طريق الإعلان والترويج وإستخدام العلامات التجارية شأنهم في ذلك شأن المُنتجين ، وتدل كثرة " الماركات الخاصة private brands "على نمو سلطان تجارة التجزئة growth of retail dominance.

ومن مجموعات الأسلحة الأخرى محاولات تركيز القوة الشرائية لتاجر التجزئة وتقابل محاولات المُنْتِج لنشر مبيعاته ، وكلما إستطاع تاجر التجزئة تركيز مشترياته كلما قويت سيطرته ، وكلما نشر مشترياته وبعثرها بين مصادر الشراء كلما خضع للسيطرة . ولكن إذا كان مصدر الشراء مصدراً واحداً من مصادر قليلة فهنا أيضاً ينعكس الوضع reverses itself.

وللوسائل القانونية تأثير فعَّال أيضاً ، ومنها عقود المشتريات ذات الجداول الزمنية والتكامل الرأسيُ (أو العقود التهديدية threat) والمشاركة في التصنيع ، بل ان نصف التصنيع مثل تعبئة السلع التي يشتريها السوبر ماركت supermarket يمكن أن تكون سلاح سيطرة.

ويستطيع تجار التجزئة تخفيف قبضة سيطرة المُنتجين بالشراء مِمَنْ لديهم قُدرة إنتاجية فائضة ، أو ممن لهم رغبة شديدة في زيادة حجم مبيعاتهم ، ويُدرك تجار التجزئة أن المنتجين الأقوياء قد يميلون إلى قبول رغباتهم لمجرد تلافي الدخول في صراع مكشوف.

التعاون الطوعي : Voluntary Cooperation

برغم بعض ديناميكيات الصراع والتعاون الجبري ، فعادة ما يجمع بين أعضاء القناة روابط المصالح المشتركة والتوافق أكثر مما يُفَرّقُ بينهم الصراع channel members usually have more harmonious and common interests than conflicting ones. وقد يرى أعضاء القناة ان من مصلحتهم العمل كفريق واحد لبيع المنتجات أو المنتج المعين فلا يتصارعون إلاً حول كيفية تقسيم إجمالي ربح القناة ، فلديهم في هذه الحالة هدف واحد a singular goal to reach يريدون تحقيقه ، ومن أجل ذلك يتحالفون ، لإنه إذا أخفق أحدهم في تنفيذ ما يَخُصُه من جهد الفريق فقد يؤدي هذا الفشل إلى تدميرهم جميعاً destroy them all ، ولذا يهتم كل الأعضاء بمصالح بعضهم البعض (إلاّ إذا كان من السهل الإستغناء عن أحدهم).

مفهوم إمتداد المنظمة : Organizational Extension Concept

أسفر التأكيد على جانب التعاون في أهداف أعضاء القناة بدلاً من عوامل الصراع إلى مفهوم يقول بأن القناةِ هي مجرد إمتداد أو تَوَسُّع في التنظيم الداخلي لمنشأة العضو ذاتها ، والصراع في القناة متوقع كما يُتَوَقَّع

حدوث الصراع في داخل أي تنظيم ، وينبغي إتخاذ " الهدف الأكبر macro-objective " موضعاً للتركيز بدلاً من تشتيت الإنتباه على الصراعات ، ويجب على الأعضاء التضحية " بأهدافهم الصغرى "micro-objectives مثل الأنانية ، عليهم أن يُضحوا بكل ما من شأنه تغليب مصالحهم الشخصية ووضعها فوق مصلحة الجماعة من أجل القضية المشتركة ، وكلما زاد إجمالي ربح القناة كلما زاد نصيب كل منهم ، وهذا خير لهم من التضارب على نصيب من إجمالي ربح قليل ، فيجب أن يكون الهدف الأولُ " تقليل الصراع ما أمكن والتعاون إلى أقصى حد to minimize conflict and maximize cooperation " ، وعالج هذا الرأي تفصيلاً في مقالات كثيرة كل من بيتر دركر Peter Drucker وزملاؤه رالف إلكسندر وفالنتين ريد جواي.

" يؤلف المُنتِج مع مورديه / أو وكلائه نظاماً يمكن أن يَحتَلُّ فيه المنتج ما يطلق عليه المنظمة الرئيسية ، ويسمى الموردون والوكلاء المنظمات الثانوية ، ويتنافس هذا التنظيم مع التنظيمات المماثلة له داخل هيكل الإقتصاد ، لكن لكي يعمل بفاعلية كَكُل متكامل لابد من وجود جهاز لإدارة التنظيم ككل وليس مجرد إدارة المنظمات الداخلة في هذا التنظيم كل على حدة (*).

Together the manufacturer with his suppliers and /or dealers comprise a system in which the manufacturer may be

* Valentine F. Ridgeway , " Administration of Manufacturer-Dealer Systems", in Managerial Marketing, ed. William Lazer and Eugene J. Kelley, rev. ed. (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1962).

designated the primary organization and the dealers and suppliers designated as secondary organizations. This system is in competition with similar systems in the economy, and in order for the system to operate effectively as an integrated whole , there must be some administration of the system as a whole, not merely administration of the separate organizations within that system.

وإنتقد بيتر دركر ما تنتجه (*) فكرة الكيان القانوني من " غفلة إدراكية وغموض فكري conceptual blindness " فليس الكيان القانوني كياناً تسويقياً ، وما دام نصف التكلفة بالنسبة للمستهلك تضاف بعد أن تغادر السلعة يد المنتج ، فلابد لهذا الأخير من أن ينظر لأعضاء القناة التي هو فيها كجزء من منشآته ، وتعتبر شركة جنرال موتورز مثالاً للمنظمة التي تفعل ذلك.

ويتجه أصحاب (**) الأعمال والباحثون في التسويق إلى تحديد مشكلات قنوات التسويق تحديداً ضيقاً جداً في كثير من الأحيان ، **ويُعَرّف كثيرون منهم قنوات التوزيع بأنها مجموعة العلاقات المتشابكة فيما بين المنشأة من جانب ونظام التوزيع الخارجي من المنشأة والذي به تتحرك منتجات المنشأة إلى السوق من جانب آخر** ... أما التَصَوُّرْ الأوسع مدى والأكثر إيجابية فهو الذي يشمل العلاقات مع الوكلاء الخارجيين external agents أو الوحدات الخارجية ويجعلها جزء من النظام التسويقي في الشركة ، وبناء على هذه النظرة تُعتبر العلاقات الخارجية المتشابكة مجرد إمتداد للتنظيم التسويقي في

* Peter Drucker, " The Economy's Dark Continent", Fortune, April 1962.

** Ralph S. Alexander, James S. Cross, and Ross M. Cunningham, Industrial Marketing, rev. ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1961).

المنشأة ، وإذا نظرنا للمشكلة بهذه الطريقة فأغلب الإحتمال أننا لن نُغفِل إعتماد كل من الهيكلين علـى الآخر وسنظل دائمـاً علـى وعـي بأنهمـا جـزءان وثيقـا الصلة في الآلة التسويقية. لكن كون الهيكل الداخلي للمنظمـة مرتبـط ببعضـه البعض بنظام من عقود التوظيف ، بينما ينشأ الهيكل الخارجي ويحتفـظ بكيانـه بفضل سلسلة من المعاملات و صفقات عقود الشراء والبيع ، كل ذلـك يـؤدي إلى نوع من الغموض على ما بينهم من غرض مشترك وروابط وثيقة.

وفيما يلي هذا الرأي باللغة الإنجليزية :

Both businessmen and students of marketing often define too narrowly the problem of marketing channels. Many of them tend to define the term channels of distribution as a complex of relationships between the firm of the one hand, and marketing establishment exterior to the firm by which the products of the firm are moved to market, on the other ... A much broader more constructive concept embraces the relationships with external agents or units as part of the marketing organization of the company. From this viewpoint, the complex of external relationships may be regarded as merely an extension of the marketing organization of the firm. When we look at the problem in this way, we are much less likely to lose sight of the interdependence of the two structures and more likely to be constantly aware that they are closely related parts of the marketing machine. The fact that the internal organization structure is linked together by a system of employment contracts, while the external one is set up and maintained by a series of transactions, contracts of purchase and sale, tends to obscure their common purpose and close relationship.

وسائل التعاون : Cooperation Methods

لكن كيف يُدخل المُورِّد منظمته في كيان القناة ؟ وكيف يجعل من هذه المنظمة ومن القناة كياناً واحداً ؟ يُمكن أن تُحقق المنظمة ذلك بصُنْع أشياء كثيرة من أجل من يبيعون منتجاتها ، فالمُنْتِج مثلاً عليه أن يبيع ويعلن ويدرب ويخطط ويروج من أجلهم.

وفيما يلي بيان موجز عن ذلك :

يُساعد مندوبو المبيعات في زيادة مبيعات أعضاء القناة ويُدَعِّموا مستوى نشاط القناة بأسرها وجهدها البيعي ، ويُعتبر تدريب مندوبي المبيعات والموظفين العاملين في المنشآت التي تتولى إعادة بيع المنتجات سلاحاً فعالاً من أسلحة التعاون ، إذ أن القنوات تعمل بفاعلية أكبر عندما يُلِمّ الجميع بفنون الترويج والإستخدامات المختلفة للمنتجات التي يتعاملون فيها ، ويُعَدُّ إقبال المُورِّد على الإسهام في الوظائف التخطيطية لأعضاء القناة من أهم وأقوى الأسلحة الأخرى النافعة في هذا المجال ، ومن أمثلة هذا الإسهام مُساعدة المشترين من أجل البيع على تحديد حصص لعملائهم ، ودراسة إمكانيات السوق بالنسبة إليهم ، والتنبؤ لهم بحجم المبيعات ، وتخطيط وحماية مخزونهم وغير ذلك من أوجه المعاونة ، ومن أشكال التعاون المساعدة في الترويج بتقديم الوسائل الإعلانية (المعارض ، الإعلانات ، النشرات ، الإعلانات التي ترسل مباشرة بالبريد) والأفكار ، والأحوال (الإعلان التعاوني Cooperative advertising) ومسابقات المبيعات ، وتصميم ترتيب المتاجر والحوافز المالية .

ويستطيع المُورِّد الكبير أن يقوم بدور مستشار الإدارة لأعضاء القناة فيمدهم بالنصح في مختلف قطاعات العمل بما فيها شئون الحسابات والعاملين والتخطيط والرقابة ، والتمويل ، والمشتريات ، والإجراءات المكتبية ، ودورة المستندات والأوراق وإختيار الموقع ، وتشمل المساعدة في التمويل تقديم الإئتمان لآجال مُمْتدة ، والبيع بطريقة بضاعة الأمانة ، والقروض.

ولا تأخذ وسائل وطرائق التعاون طريقاً ذا إتجاه واحد ، بل ينبغي أن تقوم على أساس تبادلها بين جميع أعضاء القناة بما فيهم المورد والمشتري لأجل البيع ، " وعليهم جميعاً أن ينظروا لمنظماتهم على أنها متداخلة ومُتشابكة معاً see their own organizations meshing with the others " ، وعلى كل منهم أن يُقدِّم العون بكل إمكانياته ، بحيث يقوم المُنتج مثلاً بإجراء بحوث تسويقية للقناة كلها ، وفي مقابل ذلك يقوم المشترون من أجل البيع بمسك السجلات وتجميع البيانات لتقديمها للمُنْتِج ليستفيد منها في بحوثه ، كما يقوم أعضاء القناة بخدمة المنتجات بعد البيع للمستهلك.

ومن الإدارات النافعة في إقامة التعاون داخل القناة إنشاء " مجلس إستشاري advisory council "يكون من بين أعضائه المورِد وعملائه الذين يشترون ليعيدوا البيع.

وأخيراً يستطيع المُنْتِج أو المشتري من أجل البيع أن يتجنب التعامل مع أعضاء القناة غير المتعاونيين ، وعلى هذا الأساس يمكن للمُنْتِجْ الذي يريد المحافظة على أسعار منتجاته كما يُحَدِدها ألاَّ يتعامل مع تاجر التجزئة الذي يمنح خصماً للمشترين.

وأعد أ . ب . فايس[*] **E. B. Weiss** قائمة جيدة لكنها غير كاملة بوسائل وطرائق التعاون ، والغريب أن الكثير من أدوات التعاون هذه تعتبر في نفس الوقت أسلحة رقابة (تعاون جبري forced cooperation) يمكن لكل من الوسطاء والمُنتجين إستخدامها ، لكن يزول العجب إذا تذكرنا أن الرقابة ما هي إلاّ صراع مكبوت وشكل من التعاون ولو أنه " ربما من أنواع التعاون غير الطوعي perhaps involuntary cooperation ".

طرائق التعاون[**]**: Methods of Cooperation**

وفيما يلي نورد طرائق التعاون نقلاً عن البحث الذي نشره عالم التسويق " إدوارد ب . فايس " في مجلة عصر الإعلان بعنوان " إلى أي حد يتّصِف المنتج بأنه تاجر تجزئة ".

١) إعانات الإعلان التعاوني.

Cooperative advertising allowances.

٢) دفعات للعروض الداخلية بما فيها إمتدادات الأرفف وبيع المعروضات بخصم ، والعرض في الأجنحة والمواقع الممتازة الخ ...

Payments for interior displays including shelf-extenders, dump displays, locations, aisle displays, etc.

٣) حوافز لرجال المبيعات الممتازين .

Push money or spiffs for salespeople.

---

[*] Hector Lazo and Arnold Corbin, Management in Marketing : Text and Cases (New York : McGraw-Hill, 1961).

[**] Edward B. Weiss, " How Much of a Retailer is the Manufacturer ", in Advertising Age, July 21, 1958, Reprinted with permission from the July 21, 1958, issue of Advertising Age. Copyright by Advertising Publications, Inc.

٤) مسابقات للمشترين ولرجال المبيعات ، وغيرهم.
Contests for buyers, salespeople, etc.

٥) إعانات لمختلف وظائف التخزين.
Allowances for a variety of warehousing functions.

٦) دفعات خاصة بمساحات للعرض بالفترينات زائداً تكاليف التركيب.
Payments for window display space, plus installation costs.

٧) مراجعو المخزون الذين يُخَطّطون المخزون ويرسمون طرائق الترويج .. الخ.
Detail men who check inventory, put up stock, set up complete promotions, etc.

٨) القائمون بالعرض العملي .
Demonstrators.

٩) خصم من أجل " الإنتفاخ "(*) بالنسبة لبعض الأغذية المعلبة.
On certain canned food, a "swell" allowance.

١٠) أعانة لبطاقات الماركات .
Label allowance.

١١) إعانة لتداول الكوبونات . Couponhandling allowance

١٢) بضائع مجانية. Free foods

ملحوظة : ترى الرقابة الصحية في جميع أنحاء العالم أن أيَّ عُلبة تحتوي على غذاء وتباع في المحلات ، أوتوجد في أي موقع ، إذا كان بها " إنتفاخ " فمثل هذه المُعلبات تعتبر غير صالحة للغذاء ، ولذلك يتحمل المنتجون كافة المصاريف التي ترتبط بإستبدالها أو إعطاء خصم عن تلفها .
A reduction from invoice cost to provide for the loss of item value due to damage.

١٣) مبيعات مضمونة . Guaranteed sales

١٤) مواد للعرض في الفترينات وداخل المتجر.
In-store and window display material.

١٥) أعمال البحوث المحلية. Local research work

١٦) عروض مبيعات ترسل للمستهلكين بالبريد.
Mail-in premium offers to consumer.

١٧) وضع بطاقات الأثمان مقدماً. Preticketing

١٨) نظم أوتوماتيكية للطلبات. Automatic re-order systems

١٩) تكاليف تسليم لكل متجر على حدة من متاجر كبار تجار التجزئة.
Delivery costs to individual stores of large retailers.

٢٠) دراسات مختلفة الأنواع مثل المحاسبة الإدارية للبضائع.
Studies of innumerable types, such as studies of merchandise management accounting.

٢١) دفعات لإرسال قوائم المتاجر بالبريد.
Payments for mailings to store lists.

٢٢) مزايا لتحقيق عائد كبير. Liberal return privileges

٢٣) مساهمات لأعمال البر التي يفضلها العاملون في المتجر.
Contributions to favorite charities of store personnel.

٢٤) مساهمات لمناسبات سنوية خاصة للمتجر.
Contributions to special store anniversaries.

٢٥) هدايا للمشترين عند زيارة صالات العرض ... الخ .. بالإضافة إلى الترويج بالطبع .
Prizes, etc., to store buyers when visiting showrooms-plus entertainment, of course.

٢٦) تدريب رجال البيع بالتجزئة. Training retail salespeople

٢٧) دفعات للتركيبات بالمتجر. Payments for store fixtures

٢٨) دفعات لتكاليف المتاجر الجديدة وللتحسينات بما فيها الطلاء.
Payments for new store costs, for more improvements, including painting.

٢٩) إعانات ترويجية مختلفة.
An infinite variety of promotion allowances.

٣٠) دفعات خاصة للتوكيلات الممنوح لها مزايا تنفرد بها.
Special payments for exclusive franchises.

٣١) دفع جزء من مرتب رجال المبيعات بالتجزئة.
Payments of part of salary of retail salespeople.

٣٢) معاملات من أنواع متعددة. Deals of inhumerable types

٣٣) الوقت الذي يُنفقه المُنتج ورجال المبيعات في أماكن البيع الواقعية.
Time spent in actual selling floor by manufacturer, salesmen.

٣٤) تعديل أثمان المخزون. Inventory price adjustments

٣٥) ذكر إسم المتجر في إعلانات المُنتج.
Store name mention in manufacturer's advertising.

فكرة الإمتداد هي فكرة التسويق :
Extension Concept Is the Marketing Concept

تتضمن الفقرة التالية توضيحاً لفلسفة التعاون :

" إن فكرة التسويق هي بالطبع توجيه المشتري على كافة مستويات التوزيع ، ومن المهم بوجه خاص أن يكون توجيه المشتري وراء كل العلاقات بين المنتج والمشترين ومحركها سواء كان المشتري هو المشتري المباشر أو النهائي ، ويجب أن تَسُود هذه الفكرة في كل قنوات التوزيع وسياستها. "

The essence of the marketing concept is of course customer orientation at all levels of distribution. It is particularly important that customer orientation motivate all relations between a manufacturer and his customers-both immediate and ultimate. It must permeate his entire channels-of distribution policy.

وواضح أن هذه الفقرة تُدْمَج فكرة النظر إلى القنوات على أنها إمتداد للمنظمة مع فكرة التسويق ، وتوضح أن الفكرة الأولى هي في جوهرها فكرة التسويق كما تطبق على القناة ، **ونستطرد في الإقتباس التالي :**

" تتميز الأسواق الحالية التي تشتد فيها المنافسة بأنها تعطي أهمية خاصة لحُسن تنسيق العلاقات بين المُنتِجْ والموزع ، ويتطلب ذلك تبادل المصالح بينهما ، وأن يقيم المنتج برنامجه التوزيعي ، لا على اساس ما يريده هو من الموزعين فحسب ، بل وأيضاً على أساس ما يريدونه هم منه ، ولعل هذا أكثر أهمية ، ولكي يحصل المُنتج على تعاون أهم موزعي إنتاجه ، وبالتالي يزيد من إنتشار إنتاجه إلى أقصى حد في مختلف قطاعات السوق ، عليه أن يُنَسِّقْ سياساته بحيث تتسق مع أهم مصالحهم وبذلك تتحقق مصلحته الخاصة ، فإن فعل المنتج ذلك فسوف يبث في نفوس المتعاملين معه شعوراً بالمصالح المتبادلة والثقة ويقنعهم بأنهم أعضاء ضروريين في فريقه التسويقي."

وفيما يلي نورد هذا الرأي باللغة الإنجليزية :

The characteristics of the highly competitive markets of today naturally put a distinct premium on harmonious manufacturer-distributor relationships. Their very mutuality of interests demands that the manufacturer base his distribution program not only on what he would like from distributors, but perhaps more importantly, on what they would like from him. in order to get the cooperation of the best distributors, and thus maximum exposure for his line among the various market segments, he must adjust his policies to serve their best interest and, thereby, his own. In other words, he must put the principles of the marketing concept to work for him. By so doing, he will inspire in his customers a feeling of mutual interest and trust and will help

convince them that they are essential members of his marketing team.

ولمزيد من التعرُّف على مفهوم " فكرة البيع " ومفهوم " فكرة التسويق " نرجو النظر إلى الشكل الإيضاحي الذي أوردناه.

إستنتاجات وفروض: Conclusions and Hypotheses

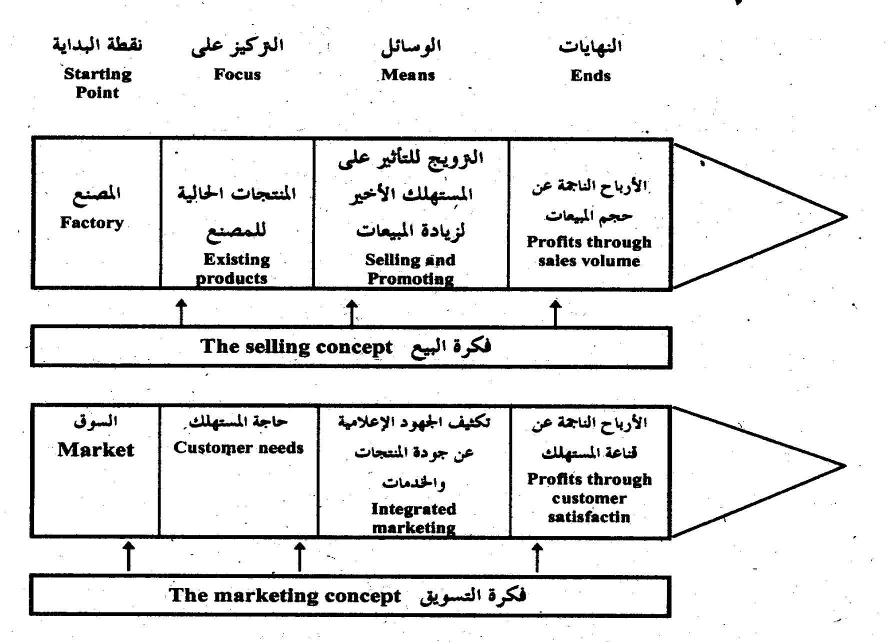
١) تقوم العلاقات في القناة على أساس من التعاون والصراع الأفقي والرأسي وفيما بين الأنماط.

٢) تقوم علاقة أوتوقراطية عندما يتولى عضو واحد من أعضاء القناة حسم الصراع وفرض التعاون على الآخرين ، وتقوم علاقة فوضوية حيثما وُجِدَ صراع مكشوف دون أن يستطيع أي عضو في القناة فرض إرادته على الأعضاء الآخرين ، وقد يؤدي هذا الشكل الأخير إلى تدمير فاعلية القناة أو إنقاصها بصورة خطيرة.

٣) مصدر الصراع الأساسي في القناة عملية التبادل بين العضو البائع والعضو المشتري ، وتساعد النظرية الإقتصادية على فهم هذه الظاهرة ، لكن توجد أيضاً مجالات صراع عديدة كالخلاف في فلسفة الأعمال أو الأهداف الأساسية.

٤) إن أسباب ودوافع التعاون في العادة تعلو على دوافع الصراع ، ومن هنا كانت نشأة فكرة القناة كإمتداد لتنظيم المنشأة.

٥) تسقط هذه الفكرة واجهة " الكيان القانوني " وتنظر لأعضاء القناة كمنظمة كبيرة واحدة لها قائد أو زعيم يقدم لكل عضو أشكالاً متنوعة من المساعدة ، تسمى أدوات أو أسلحة التعاون.



تقوم فكرة البيع The selling concept على أساس ما تقدمه المنشأة من منتجاتها وخدماتها ثم تقوم بتصميم حملات إعلامية وترويجية للتأثير على المستهلك الأخير وزيادة المبيعات وللحصول على الأرباح.

أما فكرة التسويق Marketing concept يعبر البعض عنها بأسلوب شائق مثل قوله : " أكتشف حاجة ، واعمل على إشباعها ... Find a need and fill it أو لن نقتنع حتى تحظى باقتناعك we're not satisfied untill you are أي أن فكرة التسويق قائمة على أساس دراسة السوق ومعرفة حاجة المستهلكين والعمل على إشباعها.

٦) ويفترض أن هذه الفكرة هي بينها فكرة التسويق مُحَوَّرَةً إلى أوضاع القناة channel situation.

٧) لابد من وجود قائد سواء كانت العلاقة داخل القناة ديموقراطية أو أوتوقراطية ويُلاحظ في العديد من المنظمات تَنَقُّل مثل هذه القيادة وما تزال تتنقل بين مختلف مستويات القناة.

٨) تَوَلَّى تاجر الجملة القيادة في القرن الماضي ، ويتولاها المُنتج الآن ويبدو أن تاجر التجزئة الكبير هو الذي سيتولاها فيما بعد.

٩) يثور خلاف كبير حول النقطة السابقة لاسيما حول من سيكون القائد ويقدم كل باحث حججاً مختلفة تأييداً لرأيه وإختياره.

١٠) تعدَّدت آراء العلماء حول أن تاجر الجملة الكبير هو أفضل من يصلح لتولي القيادة في ظل فكرة التسويق السائدة.

١١) يوجِّه علماء التسويق النظر إلى أنه ... كما توجد أسلحة تعاون توجد أيضاً أسلحة سيادة ، لكن العجيب أن الأولى ليست إلاَّ إحدى مجموعات الثانية ، أما المجموعات الأخرى فهي الطرائق الترويجية والقانونية والسلبية والإيحائية ، وتتوافر أسلحة السيادة هذه لكل من المنتج وتاجر التجزئة على السواء.

١٢) لكي تحقق القناة أقصى ربح لنفسها وأقصى إشباع وإرضاء للمستهلك يجب أن تعمل كوحدة واحدة.

الخلاصة

يعتبر التوزيع عنصر من عناصر عملية الخلطة التسويقية ، ويقرر علماء التسويق أنه قد تحدث علاقة صراع بين الأطراف التي تشملها قناة التوزيع وذلك حين ينشد كل واحد منهم زيادة نصيبه من الأرباح ، وأن الأفضل أن تسود بين أطراف القناة التعاون في العمل على زيادة إشباع المستهلك لأقصى حد ممكن وأن تعمل القناة كلها كوحدة واحدة ، ورسموا الأسلوب العلمي لتحقيق هذا الهدف ، كما أوضحوا أنواع الصراع التي قد تحدث ورسموا الطريق لتجنُبها ، وذكروا أن من بين مصادر الصراع الأساسية التي قد تحدث هي نتيجة في الفلسفة التجارية التي يعتنقها أعضاء القناة ، ومن هذا المنطق فإن جوهر حل المشكلات يكمن في إدراك أن الأساس الفلسفي في حياة المدير من المستويات العليا في الشركات ، وتاجر التجزئة الصغير يختلف إختلافاً كلياً داخل نظام التوزيع ، حيث يتميز موقف الأول بأنه متحرك وديناميكي في طبيعته بحيث يتطور ويخرج أشياء جديدة بإستمرار ، بينما موقف الثاني ساكن وإستاتيكي بطبيعته ، ومن هنا تناول علماء إدارة التسويق موضوع أثر القيادة في تقييم العلاقات في البنيان التسويقي والإشراف عليها وتوجيهها . وفي ضوء البحوث والدراسات التي أُجريت في هذا المجال يقرر علماء إدارة التسويق أنه لا يبدو أن موضوعاً يثير الحماس والحرارة والتميز في مجال التسويق أكثر من الموضوع الذي يتركز في السؤال عمن يجب أن يكون قائد قناة التوزيع ، وكيف يسيطر زعيم القناة على زملائه ؟.. وكيف يتحقق حسن العلاقات بين المنتج والموزع ، وكيف يُقنع المتعاملين معه بالمصالح المتبادلة والثقة، وأنهم أعضاء ضروريين في فريقه التسويقي.

قضايا للمناقشة

*) " يرى علماء إدارة التسويق أن الموزع من ألزم الضرورات ، لا من أجل التوزيع المادي للسلع فحسب ، بل وأيضاً من أجل تحسين الكفاءة التسويقية ".

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً الأسلوب الأمثل لتحقيق الكفاءة التسويقية.

*) ما الذي يعنيه علماء إدارة التسويق حين يقررون أن جوهر حل المشكلات يكمن في إدراك أن الأساس الفلسفي في حياة المدير من المستويات العليا في الشركات ، وتاجر التجزئة الصغير ، يختلف أختلافاً كلياً داخل نظام التوزيع ؟ وضح هذه الإختلافات وشارحاً الأسلوب الأمثل للتغلب عليها.

*) " يرى علماء إدارة التسويق أنه ينبغي بذل الجهود لكي تتكيف المعاملات التسويقية مع واقع المستهلكين ".

تناول بالشرح والتعليق هذا المفهوم ، على أن تؤيد شرحك بأحد الهياكل المُفسِّرة له.

*) ما الذي نعنيه في إدارة التسويق بالمصطلحات الآتية :

أ) مفهوم إمتداد المنظمة.

ب) تاجر الجملة.

ج) طرائق سيطرة المُنْتِج.

الفصل السابع

دور الموزع الصناعي

في إستراتيجية التسويق

The Role of the Industrial Distributor
in Marketing Strategy

نظرة على الموزع الصناعي :

يرى علماء التسويق أن موزع المنتجات الصناعية يعتبر حلقة هامة في نظام التسويق ، لكنه لم يلق عناية كبيرة من جانب الباحثين ، ولم تثر بحوث إتحادات التجارة سوى إستجابات قليلة بوجه عام ، ذلك لإنها صممت غالباً من أجل إبراز وتأييد صورة الموزع الصناعي ، بل إن التغيير المستمر في تعريف وظيفة الموزع الصناعي الذي تأخذ به الإحصاءات وتضارب التعاريف التي تستخدمها مختلف إتحادات التجارة جعلت من المستحيل واقعياً تحليل الإتجاهات في حجم المبيعات ، وفي درجات التخصص ، وفي حجم المنشآت وأمثال ذلك من البيانات.

Changing census definitions of his position and conflicting definitions used by different trade associations have made it virtually impossible to analyze trends in industry sales volume, degrees of specialization, firm size, and the like.

غير أن أصحاب الصناعات الذين يبيعون لغيرهم من الصنّاع وللمُوزّع الصناعي نفسه لهم مصلحةً حيوية في الضغوط والإتجاهات المؤثرة على هذه القناة من قنوات التوزيع ، ويصدق ذلك بوجه خاص في ظل الأحوال التي تتميز بالنقص في المواد ، وكساد الإنتاج الصناعي ، وصعوبةالحصول على المال ، وإرتفاع التكاليف ، نظراً لإن المُوزّع الصناعي قد يتيح لأصحاب الصناعات فرصاً كبرى في مجال تحسين فاعلية التسويق وكفاءة التوزيع المادي.

وأُجريت في صيف عام ١٩٧٥ دراسة ميدانية على أصحاب الصناعات والموزعين في محاولة لإلقاء نظرة متعمقة على المُوزّع الصناعي ، وقام بهذه الدراسة بروفسور " فردريك ويبستر Fredrick Webster ".وسنناقش هنا تلك(*) الدراسة في ضوء ما يُعْرف حالياً عن الموزعين الصناعيين ، وبُذلت عناية خاصة لنتائج هذا المسح الذي قَدَّم عدة إيضاحات عن دور الموزع الصناعي في إستراتيجيات تسويق إنتاج أصحاب المصانع ، وكيف أن علاقة الموزع بمورديه آخذة في التغير ، وفيما يلي بعض الأضواء على النتائج :

١) فيما يتعلق بأصحاب المصانع الذين يستخدمون الموزعين الصناعيين ، لوحظ إتجاه متزايد في الإعتماد على الموزع لتحقيق جزء كبير من المبيعات ولإداء مجموعة متنوعة من الوظائف التسويقية.

For manufacturers who have been using industrial distributors, there has been a trend toward increased reliance on the distributor for a larger portion of total sales and broader variety of marketing functions.

Source : Journal of Marketing 40, no. 3 (July 1976), pp. 10-16. Published by the American Marketing Association.

* Frederick Webster is E.B. Osborn Professor of Marketing at the Amos Tuck School of Business Administration at Dartmouth College. The research on which this article is based was supported by grants from the Marketing Science Institute and the Tuck Associates Program. Field-work and data analysis were completed with the help of Research Assistants Francis P. Brown and J. William Dryden.

٢) يبدو أن حجم المُوزّع آخذ في الزيادة في المتوسط ، وهناك إتجاه نحو زيادة التخصص في عمليات الموزّع.

The average size of the distributor appears to be increasing, and there is a trend toward greater product specialization in distributor operations.

٣) غير أن المُوزّع الصناعي المعتاد مازال مُنْشأة صغيرة مستقلة يديرها صاحبها ، ومازالت هذه المنشأة محدودة الكفاءة إدارياً وتخطيطها على المدى الطويل متواضع أو ليست لها خطة طويلة الأمَد مطلقاً.

Basically, however, the typical industrial distributor remains a small, independent business, owner-managed, with limited management competence and little or no long-range planning.

٤) في بعض ميادين توزيع السلع أصبح الموزعون المتخصصون أقوياء وإكتسبوا مزيداً من السيطرة على قناة التسويق.

In some product areas where specialized distributors have become strong, the industrial distributor has gained more control of the marketing channel.

٥) لا تجمع المنشآت التي تعتمد بشدة على الموزعين الصناعيين صفة إستراتيجية تسويقية واحدة ، بل يهتم بعضها الإهتمام الأكبر بتغطية السوق وتوافر المنتجات ، بينما تهتم الأخرى بإرتفاع نوعية وَجَوْدَة المنتجات والخدمات الفنية ، وهناك إستراتيجيات الثمن المرتفع والثمن المنخفض على حد سواء ، وغير ذلك ، غير أن إستراتيجية التسويق التي يتبعها الصانع تظهر بوضوح في طبيعة منظمة الموزع وفي علاقاته بمورديه.

There is no single marketing strategy characteristic of those firms that rely heavily on industrial distributors. Some stress market coverage and product availability; others stress high product quality and technical service; there are both high-price and low-price strategies; and so on. However, the nature of the distributor organization and the relationship between distributor and supplier will reflect the manufacturer's marketing strategy.

٦) مع تزايد إعتماد المنشآت على الموزعين الصناعيين إتجهت إلى زيادة المساندة المقدمة إلى الموزّع في شكل التدريب على المبيعات (سواء التعريف بالمنتجات والمعلومات عنها أو التدريب على فن البيع) ، وفي شكل معونة فنية أو معونة إعلانية وترويجية وغير ذلك من المجالات ، ومع شكل زيادة هوامش الربح.

As firms have increased their reliance on industrial distributors, they have also tended to increase the amount of support given the distributor in the form of sales training (both product knowledge and salesmanship training), technical support, advertising and sales promotion assistance, and, in several cases, increased margins.

٧) لا يقدم الموزعون الصناعيون بوجه عام لمورديهم خدمات كبيرة كمصادر معلومات تسويقية.

Industrial distributors are generally of little or no use to their suppliers as sources of market information.

٨) من القضايا الأكثر شيوعاً في العلاقة بين الموزع والمورد : كيفية معاملة الحسابات الكبيرة ومستويات المخزون اللازمة للموزّع ، ونوعية الإدارة لدى الموزع ، وتداخل مناطق التوزيع ومقدار هوامش ربح الموزع ، والمسألة الفلسفية الدائمة التي تدور حول ما إذا كانت إلتزامات الموزع وولائه للمشتري في المقام الأول أم للمورد.

Among the most common issues in the distributor-supplier relationship are how to handle large accounts, required inventory stocking levels for the distributor, the quality of distributor management, overlapping distributor territories, size of distributor margins, and the philosophical question of whether the

distributor's primary obligations and loyalty are to the customer or to the supplier.

الموزع الصناعي : The Industrial Distributor

المُوزّع الصناعي نمط خاص من الوكلاء الوسطاء ويبيع أساساً للصنّاع الذين يستخدمون المُنتجْ الصناعي في أعمالهم ، ويحتفظ بمخزون من المنتجات التي يبيعها ، وله مندوب مبيعات خارجي واحد على الأقل outside sales person ، ورجل مبيعات داخلي واحد على الأقل للبيع عن طريق التليفون / أو عبر منضدة البيع Counter ، ويؤدي مجموعة واسعة من وظائف قناة التسويق بما فيها الإتصال بالزبائن ، والإئتمان ، والتخزين والتسليم ، وتوفير مجموعة كاملة من المنتجات ، وتشمل المنتجات المختزنة : لوازم الصيانة والإصلاح والتشغيل ، والأجهزة الأصلية ولوازمها مثل مُكَوّنات أجهزة نقل الحركة ، ومعدات القوى ذات السوائل ، والأجزاء المطاطية الصغيرة وكل ما يصير جزء من المنتج الكامل ، والمعدات المستخدمة في التشغيل ، مثل الأدوات والعدد اليدوية والميكانيكية ، وأدوات التوصيل Conveyers ، والآلات التي تستخدم في تصنيع المواد الخام والسلع نصف المصنوعة لإخراج منتجات كاملة تامة الصنع.

- والموزعون الصناعيون ثلاث فئات :

الموزعون العموميون أو " الموردون للمصانع " General-line distributors, or "mill supply houses" ويحتفظون بمخزون واسع

التنوع من المنتجات ويُسَمَّوْن "سوبر ماركت الصناعة the supermarkets of industry" .

والموزعون المتخصصون Specialist firms ولديهم مخزون أقل تنوعاً ، لكنه مؤلف من منتجات متصلة ببعضها مثل كراسي التحميل ومعدات نقل الحركة والقوى ولوازمها ، أو أدوات القطع والكشط .

والمحلات الجامعة The combination house التي تزاول أشكال أخرى من تجارة الجملة بالإضافة إلى التوزيع الصناعي ، ومثالها موزع الأدوات الكهربائية الذي يبيع لصناعة التشييد ولإصحاب المصانع ، كما يبيع لتجار التجزئة والمنشآت ، وقد إنطمس الفارق بين فئتي الموزعين الأولى والثانية في السنوات الأخيرة بزيادة إقبالَ الموزعين العموميين على إنشاء أقسام متخصصة في محلاتهم ، وإتجاه الموزعين المتخصصين إلى توسيع نطاق أنواع المنتجات التي يوزعونها ، وإن كان هذا أقل حدوثاً والغرض من ذلك أن يُوسّع نطاق خدماته لزبائنه ، ومثاله أن يقوم موزّع متخصص في كراسي التحميل مثلاً على إضافة توزيع أجهزة نقل الحركة power transmission إلى نشاطه.

ورغم أن البيانات المتوافرة محدودة نسبياً – كما سيتضح فيما بعد ، فإن إجمالي حجم المبيعات من خلال الموزعين الصناعيين في الولايات المتحدة

الأمريكية عام ١٩٧٤ يُقدَّر بنحو ٥ر٢٣ بليون دولار(*) وإجمالي عدد الموزعين الصناعيين بين ٠٠٠ر١١ و ٠٠٠ر١٢ موزع وهو تقدير معقول ، ويتألف هذا العدد من موزعين حجم مبيعاتهم السنوية حوالي ٠٠٠ر٠٠٠ر٢ دولار للفرد ، ويزيد عدد الموزعين العموميين قليلاً عن عدد الموزعين المتخصصين ، ويحتفظون بمخزون يزيد قليلاً أيضاً عن مخزون الموزعين المتخصصين ، فقيمة المخزون لدى الموزع العمومي نحو ٠٠٠ر٥٠٠ دولار مقابل ٠٠ر٣٧٥ دولار لدى المتخصص ، ويزداد حجم المبيعات الكلي من خلال الموزعين بأسرع قليلاً من الزيادة في الناتج الإجمالي القومي ، وظل هذا النمو مستمراً عدة سنوات ومن ناحية أخرى إنخفض العدد الكلي للموزعين قليلاً مما يعني أن متوسط حجم الموزع المعتاد آخذ في الزيادة average distributor size has been increasing.

وكان هناك إتجاه نحو إنشاء فروع وسلاسل في السنوات الأخيرة ، لكن مازال الشكل الغالب هو شكل المنشأة المستقلة التي يملكها صاحبها ويديرها ، ويمارس نشاطه فيها من موقع واحد ، ورغم تزايد حجم المبيعات السنوية للمنشأة في المتوسط فمازالت منشأة التوزيع الصناعي من النوع الذي يخدم منطقة جغرافية صغيرة نصف قطرها من نحو ٢٥ ميل أو أقل في مناطق الكثافة الصناعية إلى ١٠٠ أو ١٥٠ ميلاً في المناطق قليلة الكثافة أما قيمة كل طلب في المتوسط فيقرب من ١٢٠ دولاراً.

(*) Industrial Distribution 65, no. 3 (March 1975).

ولكل مصدر معلومات طريقته الخاصة المختلفة نوعاً ما في تصنيف أنواع المنتجات التي يتعامل فيها الموزعون الصناعيون ، ويرتب كتاب صدر عام ١٩٧٠ الفئات الرئيسية للمنتجات التي يتعامل فيها هؤلاء الموزعون في ١٥ فئة ، وعلى هذا الأساس تراوح عدد الموزعين من ٥٥٠٥ موزعاً للأدوات اليدوية والميكانيكية (ولوازمها) إلى ١٨٤ موزعاً للمعادن الحديدية وغير الحديدية(*) ، وإستخدم الإتحاد الأمريكي لمُصنِّعى الآلات .. ومورديها التصنيف التالي في بحثه الذي قام به عام ١٩٧٣ عن مبيعات أعضائه.

ويتألف التصنيف من ١٢ فئة هي :

١) الكواشط — Abrasives
٢) الأدوات القاطعة — Cutting tools
٣) المناشير والمبارد — Saws and files
٤) الأدوات (العِدَدْ) اليدوية — Hand tools
٥) الأدوات (العدد) الميكانيكية ولوازمها — Power tools and accessories
٦) المنتجات المُسَنَّنة — Threaded products
٧) الحبال المعدنية والسلاسل والتركيبات — Wire rope, chain, and fittings
٨) أجهزة القوى ذات السوائل ولوازمها — Fluid power systems and accessories

* Facts about Industrial Distribution, a pamphlet copyrighted 1970 by Industrial Distribution magazine.

٩) الأدوات الصناعية من المطاط
Power transmission equipment and supplies
١٠) أجهزة نقل الحركة ولوازمها Industrial rubber goods
١١) أجهزة مناولة المواد Material handling equipment
١٢) جميع المنتجات الأخرى All other

ولما كان هذا التصنيف آخر تصنيف متوافر في وقت تصميم الأعمال الميدانية لهذا البحث فقد تمَّ إستخدامه كأساس لإختيار العينة ، وتضمن المسح الذي قام به الإتحاد الأمريكي لمصنعي الآلات وموردبها لمبيعات أعضائه في عام ١٩٧٤ - وصدر في أواسط عام ١٩٧٥ - بنداً جديداً بدلاً من رقم ١ السابق وهو "الكيماويات بما فيها الأيروسول ، والزيوت والشحوم والبويات ، والشرائط والفرش " الكواشط فقد أدخلت ضمن البند ١٢ وهو " جميع المنتجات الأخرى "all other" category .

تصميم البحث : Research Design

يعد بحث مستفيض عن الكتب المتوافرة بالمكتبات سواء التي تتناول الدراسات الأكاديمية التسويقية أو الدراسات عن الموزعين الصناعيين ، صُمِّمَتْ دراسة ميدانية مسترشده بأهداف أربعة :

١) فهم دور المُوزِّع الصناعي في إستراتيجيات تسويق منتجات أصحاب المصانع ، وكيف أن هذا الدور آخذ في التغيير.

To understand the role of the industrial distributor in manufacturers' marketing strategies and how this role is changing.

٢) معرفة القوى الرئيسية التي تُشكّل تطور التوزيع الصناعي.

To identify the major forces shaping the evolution of industrial distribution.

٣) تحديد القضايا الرئيسية في إدارة العلاقة بين الموزع والمورد كما يراها الطرفان.

To define the key issues in management of the distributor-supplier relationship, as seen by both parties.

٤) معرفة الفرص المتاحة لزيادة فاعلية الموزع في إستراتيجية التسويق وتحسين العلاقة بين الموزع والمورد.

To define opportunities for enhancing the effectiveness of the distributor in marketing strategy and for improving the distributor-supplier relationship.

وإنطوت المرحلة الأولى من العمل الميداني على سلسلة من المقابلات مع عينة من ثمانية موزعين صناعيين في فرمونت ، هامبشاير(*) ، كونكتكات Vermont, New Hampshire, Rhode Island, Massachusetts, and Connecticut ، غرضها تفهم طبيعة عمليات الموزع ، ومعرفة كيف

(*) هذه الأسماء لولايات أمريكية تمّ عقد مُقابلات مع الموزعين الصناعيين فيها.

ينظر الموزع إلى علاقته بمورديه ثم تحليل الإتجاهات والضغوط التي تشكل التوزيع الصناعي كصناعة.

وبعد الفراغ من المقابلات وتحليلها صُمِّمَ دليل مقابلة للمقابلات الميدانية المباشرة مع المنتجين manufacturers ، ونظراً للقيود التي تفرضها تعليمات وجوب مراعاة تكاليف السفر ، وتوافر المستجيبين للمقابلة ، أختيرت عينة من ٣١ مُنتجاً ضماناً لتمثيلها لفئات المنتجات والمواقع الجغرافية وحجم المنشأة ، وموضع السوق ، وشملت هذه العينة من المنتجين المنشآت الرئيسية في كل فئة منتجات والتي يَرْجع إليها الجزء الأكبر من مبيعات معظم الموزعين الصناعيين ، وتأكّد المُستجيبين للمقابلات أن أسماءهم لن تعلن ، وأن البيانات المأخوذة منهم ستُدمج في غيرها من البيانات ، ونستطيع القول بأن المنشآت التي إستجابت هي التي يَنْظُر الموزعين إلى سياساتها بأنها ذات تأثير عظيم على مجريات هذه التجارة.

وأُجريت المقابلات مع واحد أو أكثر من كبار مسئولي المنشآت (نائب الرئيس للتسويق والمبيعات ، مدير الإنتاج ، مدير المبيعات وأمثالهم) التي تتعامل في جميع فئات المنتجات حسب تصنيف الإتحاد الأمريكي لمصنعي الآلات ومورديها ، وشاركت ثلاث أو أربع شركات من كل فئة بوجه عام ، وتَمَّ أيضاً إجراء مقابلات مع المنشآت التي تُعتبر قائدة للسوق ، والمنشآت التي لا تعتبر مسيطرة على الأسواق التي يجري بحثها على السواء وتفاوت حجم مبيعات المنشآت المستجيبين للبحث من فئات المنتجات الداخلة في البحث بين ٣ ملايين دولار إلى ٤٢٠ مليون دولار ، وتفاوتت حصة كل منها في

مبيعات السوق بين ٢٪ إلى ٧٥٪ ، وتفاوتت أحجام المبيعات من خلال الموزعين بين ١٥٪ و ١٠٠٪ . وأجريت المقابلات مع المنتجين في أربع ولايات هي : ماساشوستس ، كونكتكات ، نيويورك ، أوهايو ، ويُعتَقَد أن العينة كانت متسعة وكانت في الوقت نفسه ممثلة للمنشآت التي تبيع من خلال الموزعين الصناعيين ، وبعد الفراغ من مقابلات المنتجين ، أُجريت مقابلات مع إثنين من الموزعين المتخصصين في كراسي التحميل وأدوات التثبيت لتعميق معرفتنا بالمنشآت المتخصصة – أي أن حجم العينة الكلي أصبح ١٠ موزعين و ٣١ منتجاً في ٨ ولايات يمثلون جميع فئات المنتجات حسب تصنيف الإتحاد الأمريكي لمصنفي الآلات وموردبها.

دور الموزع في إستراتيجية التسويق :

لم تُسفر الدراسة عن وجود إستراتيجية تسويقية واحدة تتفق فيها كل منشآت التصنيع التي تعتمد إعتماداً كبيراً جداً على الموزع الصناعي بحيث تصبح سمة مميزة لها ، ويتفاوت دور الموزع كوظيفة تشمل عدة عوامل متداخلة منها :

١) إستراتيجية المُنتِجْ التسويقية وخاصة الأساسيات التي يحاول بموجبها تحقيق ميزة تنافسية فريدة مثل الجودة ، الثمن ، التوافر ، الإستخدامات ، الخدمة الهندسية والفنية ، أنواع الصنف كاملة ، القيادة الفنية في الإنتاج.

The manufacturer's marketing strategy and especially the basis on which he attempts to achieve a unique competitive advantage : quality, price, availability, applications, engineering and technical service, full line, technical product leadership, and the like.

٢) قوة أوضاع المُنتِج السوقية ، بمعنى ... هل هو من قادة السوق أم صاحب ماركة ونوع صغير الأهمية ؟ .

The strength of the manufacturer's market position, that is , whether he is a market leader or a minor brand.

٣) المواصفات الفنية للإنتاج خاصة وجود ملامح تفرقة قوية بين إنتاجه وغيره من المنتجات ، والحاجة إلى إصدار أحكام فنية حول ما هي أحسن إستجابة لمطالب المشترى.

The technical characteristics of the product, especially the presence of strongly differentiating product features among brands and the need to make technical judgments about the best response to customer requirements.

٤) أهمية توافر المنتجات ووجودها متاحة مباشرة للمشترى ، أو مدى إمكانية التنبؤ بالإحتياجات والتخطيط لها.

The importance of immediate product availability to the customer or, conversely, the extent to which requirements can be forecasted and planned for.

وكانت جميع المنتجات الداخلة في البحث منتجات مستقرة ومعروفة وعليها طلب واسع وكبير ، ويلاحظ أن الموزعين الصناعيين بوجه عام تنقصهم المقدرة على خلق أسواق للمنتجات الجديدة أو خدمة قطاعات ضيقة من السوق بما يلزمها من المنتجات المتخصصة ، بل حتى الموزع المتخصص specialist distributor في منتجات من فئات مثل كراسي التحميل ، ومعدات نقل الحركة والقوى والمثبتات ومعدات الربط يخدم زبائن من ميدان واسع من الصناعات التحويلية.

وإتضح أيضاً أن كل الشركات التي تبيع من خلال الموزعين الصناعيين ، لابد لها من الإحتفاظ بموظفين ميدانيين للبيع أيضاً ، ومهمة رجل البيع الرئيسية هنا هي الحصول على طلبات من الموزع وتنفيذها وخدمتها ورعايتها ، ويدخل ضمن ذلك زيارة المشترين مع مندوبي مبيعات الموزع لإغراض شتى أهمها الخدمة الفنية ، وأحياناً يكون الإتصال بالعملاء والحصول على طلباتهم من مهمة مندوبي مبيعات الموزع ومسئوليتهم ، ويؤدي الموزع إلى جانب ذلك مهمة التوزيع الفعلي المادي ، وليس من غير المعتاد أن يقوم مندوبو مبيعات المنتج بالعمل مع الموزع في معظم الصفقات ، وتقديم الخدمة المباشرة للصفقات الكبيرة.

ومن مهام الموزع الصناعي في إستراتيجية المستصنع ما يلي :

تغطية السوق وتوافر المنتجات:

Market Coverage and Product Availability

أهم مسئوليات الموزع الصناعي في جميع الأحوال الإتصال بالزبائن الحاليين والمرتقبين وجعل المنتجات متوافرة ومتاحة مع ما يلزمها من خدمات مساندة مثل التسليم والإئتمان والنصح الفني ، على أن يكون ذلك في أسرع وقت ممكن وبشكل إقتصادي ، ويضطر صانع بعض المنتجات المعينة مثل مواد الكشط أن يستخدم عدداً من الموزعين العموميين قد يبلغ ١٠٠٠ موزع حتى يغطي السوق تغطية كافية ، ويهبط العدد بالنسبة لبعض المنتجات فيكفي من ٢٥ إلى ٣٠ موزع فيما يتعلق بمعدات القوى ذات السوائل مثلاً ، وإتضح أن عدد الموزعين اللازمين لتغطية السوق وضمان توافر المنتجات يتوقف على متغيرات متعددة أهمها :

١) قدرة السوق الكلية على الإستيعاب والتركيز الجغرافي

Total market potential and its geographic concentration.

٢) نصيب المنتج من السوق حالياً وشدة المنافسة

The manufacturer's current market share and the intensity of competition.

٣) مرات الشراء وكون المنتجات من فئة لوازم الصيانة والإصلاح والتشغيل أم من فئة الآلات والمعدات.

Frequency of purchase and whether the product is an MRO item or an OEM item.

٤) ما إذا كان عدم توافر المنتجات يؤدي إلى إضطراب عملية الإنتاج عند المشترى

Whether lack of availability could interrupt the customer's production process.

٥) مقدار المعرفة الفنية اللازمة لبيع المنتجات وخدمتها

Amount of technical knowledge required to sell or service the product

٦) مدى إختلاف وتميز المنتجات عن غيرها مما يحدد مقدار أهمية توافر المنتجات مباشرة ، كمتغير من متغيرات التنافس.

Extent of product differentiation, determining how important immediate availability is as a competitive variable.

تطوير وتوسيع نطاق السوق وإجتذاب مشترين جدد :

Market Development and Account Solicitation

رغم أن الموزع كان في معظم الأحوال مسئولاً بصورة رئيسية عن خدمة الطلب الحالي ، إلا أنه في بعض الأحيان كان مسئولاً مسئولية أساسية عن جذب زبائن جدد ، وتوسيع حجم السوق ونطاقه ، فمثلاً إعتمد أحد مصنعي سلاح المنشار على موزعيه في إجتذاب طلبات جديدة من الزبائن المرتقبين الذين أمكن لهذا المُنتج أن يعرفهم ويحددهم في منطقة عمل الموزع بعد دراسات للسوق تكلفت الكثير ، وإعتمد أحد صانعي مسامير البرشام على

موزعيه distributors لإجتذاب زبائن من خارج نطاق صانعي الألواح المعدنية.

وعندما يتولى موزع مسئولية ترويج خط من المنتجات ، فأغلب الإحتمالات أن يمثل هذا الخط حصة كبيرة من إجمالي حجم مبيعاته ، وفي مثل هذه الأحوال تمتد هذه المسئولية أيضاً إلى ميدان ترويج المبيعات (خاصة بالبريد المباشر) والإعلان بالإضافة إلى تغطية المبيعات الميدانية.

المشورة الفنية والخدمة : Technical Advice and Service

تعتبر الخبرة الفنية ضرورية بالنسبة للكثير من المنتجات التي يتعامل فيها الموزعون الصناعيون ، حتى فيما يتعلق بفئات المنتجات التي إستقرت تكنولوجيتها مثل " عجلات التجليخ grinding wheels" إذ أن طبيعة الأصناف الفنية تجعل كثيراً من الزبائن في حاجة إلى نصح في تحديد المواصفات المثلى للمنتجات بالنسبة للإستخدامات المختلفة ، ولذا يجب على رجال المبيعات لدى الموزع أن يُلموا بمعلومات كافية عن المنتجات كي يمكنهم تقديم العون اللازم ، وفيما يتعلق بعجلات أو أحجار التجليخ فإن الفروق الصغيرة في مكونات الحجر أو العجلة ، قد تؤدي إلى فروق كبيرة في السبيكة أثناء عملية التجليخ.

المعلومات عن السوق : Market Information

قال معظم المنتجين الذين أجريت معهم المقابلات أن موزعيهم لا يُقدّمون أي عون كمصدر للمعلومات عن السوق ، ويستثنى من هذه القاعدة العامة ، حالات توزيع منتج غني من خلال موزعين متخصصين إذا كانت منتجات أصحاب المصانع تمثل أكثر من ٥٠٪ من حجم مبيعات الموزع ، ففي مثل هذه الحالة يصبح مجال السوق ضيق نوعاً ما بشكل يشجع على إكتساب بعض الخبرة مع توافر الحافز الذي يشعر الموزع بأنه شريك حقيقي للمُنتِج في تطوير السوق.

وبينما تقف الرغبة في الإحتفاظ ببعض المعلومات القيّمة والتنافسية حائلاً في سبيل تقديم مثل هذه المعلومات من ناحية الموزع ، فيلاحظ أن معظم الموزعين لا يملكون في الواقع معلومات كاملة أو حديثة عن السوق ، وحتى الموزعين الذين يستخدمون نظم بيانات إلكترونية (وينطبق ذلك على أقل من ثلث عدد الحالات جميعاً) تنقصهم مقدمات وظيفة تحليل السوق وتخطيطه.

قضايا في العلاقات : Issues in the Relationship

الحسابات المباشرة Direct Accounts

من المصادر الدائمة للتوتر في العلاقة بين المورد والموزع " قضية الحساب المباشر direct account issue " وهذه القضية تنشأ عادة عندما

يهددعميل هام – له عادة مواقع شراء متعددة – بالتعامل مع منتج آخـر إلا إذا مُنح سعراً منخفضاً عن السعر الذي يستطيع المنتج قبوله من خلال الموزع ، وتنشأ أيضاً في أحوال أخرى ، منها أن العميل يريد أن يتعامل مع المستصنع مباشرة ليتلقى خدمة فنية أفضل ، أو لإنه يريد أن ينال إعترافاً بالأهمية ومستوى عالياً من الخدمة عن طريق الشراء المباشر.

ونظراً لأن مثل هذه المعاملات الكبيرة تشكّل جزءً هاماً من حجم مبيعات الموزع ، فالحل في مثل هذه الظروف صعب الوصول إليه ، وينبغي عندئذ التفاوض بشأن إجراءات حساب العمولة أو حساب أتعاب الموزع عن خدماته للعملاء الذين يتعاملون مباشرة مع المنتج وهي عادة إجراءات شديدة التعقيد ، لكن يجب الوصول إلى إتفاق وإلاّ فلن يكون أمام المُنتِج إلاّ سحب الصفقة من المُوَزّع ، فالواقع أن أقلية صغيرة من المنتجين هي التي تستطيع أن تتمسك برفض التعامل المباشر مع العملاء الكبار.

الإدارة لدى الموزّع : Distributor Management

ليس صاحب العمل المدير مُدَرَّباً في العادة تدريباً جيداً بحيث يصبح مديراً محترفاً ، ولذا قد يصل إلى مرحلة لا يهتم عندها – بوصفه رجل أعمال صغير ناجح – بأن يدخل إلى مناطق جديدة أو يجتذب زبائن جدد أو يتعامل في خطوط منتجات جديدة ، ويشكو المُنْتِجْ مر الشكوى من إنعدام حافز النمو عند الموزع ويعتبره مصدراً من مصادر الإحباط لإنه يرغب دائماً في تحسين وتدعيم مركزه التنافسي في السوق.

ويتصل بهذه القضية موضوع آخر هو الخلافة في الإدارة فمنشأة التوزيع يملكها ويديرها رجل واحد ، ولذا كان تقاعده أو وفاته من الأمور التي تؤثر آثراً خطيراً على فاعلية التوزيع ويحاول الموردون التعامل مع هذه القضية بمعاونة منشأة التوزيع على إجتياز مرحلة الإنتقال هذه في سلام ، وقد يُدخِلون في عقود التوزيع أحكاماً تُمَكِّنهم من إنهاء العلاقة مع الموزع إذا حدث تغيير في ملكية منشأة التوزيع.

وعلى العموم فإن مسألة نوعية الإدارة وجودتها لدى الموزع قضية منتشرة الظواهر ، وستظل أعراض عدم التخطيط ، وقلة كفاءة التمويل ، وضعف نظم الإدارة والرقابة ومشكلات التدفق النقدي ، وسياسات المخزون غير المدروسة شاهدة على إنخفاض كفاءة الإدارة ، ولا يملك الموزعون عادة معلومات كافية تمكنهم من معرفة ربحية أنواع المنتجات ، وتكلفة تنفيذ الطلبات أو مستويات المخزون المثلى.

In general , the quality of distributor management is a pervasive issue. Lack of planning, inadequate financing, poor managerial and administrative control systems, cashflow problems, and haphazard inventory policies remain as common symptoms of inefficient management. Distributors often have inadequate information to determine product line profitability, order-processing costs, or optimum stocking levels.

مستويات المخزون : Inventory Levels

يحتاج الأمر إلى جهد كبير لإقناع الموزعين بزيادة مستويات المخزون إلى الحدود التي يراها المُنتج ضرورية لضمان فاعلية الخدمة للمشترين ، ومن الحلول المتبعة زيادة هامش الربح ، ويحاول المُنتج عادة أن يجعل منتجاته من أكثر المنتجات ربحاً للموزع تشجيعاً له على الإحتفاظ بمخزون مناسب منها ، وقد يجد المنتج من الضروري تمويل التوسع في المخزون نظراً لإن الموزع عادة ما يكون مضغوطاً تمويلياً ، ويتم التمويل بتأخير المطالبة بالفواتير أو بإتباع طريقة بضاعة الأمانة ، أو حتى بمنح قروض نقدية ، ويستطيع مندوبو المبيعات أن يُوضّحوا للموزع كيف يساعد المخزون الكبير في زيادة أرباح الموزع.

خطوط مختلفة من المنتجات : Second Lines

لا يستطيع المُنتِج قانوناً منع الموزعين من عرض أنواع أُخرى من المنتجات ، ويرغب معظم الموزعين في التعامل في أنواع أخرى توسيعاً لمجال الأسعار وتنويعاً لأنماط المنتجات ، ومن الحوافز التي تستخدم في تشجيع الموزع على تركيز مشترياته في خط واحد من المنتجات مَنْحِهِ خصماً على الكمية ، ويتنافس بعض المُنتجين على الموزعين بأن يجعلوا من أنفسهم موردين لخط منتجات ثانوي ، رغم أن ذلك قد يؤدي إلى قيام منظمةً توزيعية تتبع مبدأ الإنتهازية وتحصل لنفسها على أكبر قدر من المنفعة تستطيع الحصول عليه "catch as catch can" ويُصبِحْ المُوَزِّع متحكماً في

العلاقة . ويضايق وجود الخط الثاني بشكل خاص المنشآت التي تستثمر الكثير في موزعيها كأن تقدم لهم برامج تدريب ، أو تدفع لهم نفقات تطوير السوق وأمثال ذلك ، والواقع أن القصد من هذه التعهدات محاولة إقامة الموزع كمؤسسة تتعامل في خط واحد هام ومربح من المنتجات ، ولذا فإن الخط الثاني يُحْبِطُ هذه المحاولة.

زيادة عدد الموزعين وتداخل مناطقهم :
Adding Distributors and Overlapping Territories

كلما تغيرت الأسواق وتغير الموزعون كلما صارت أنماط تغطية الموزعين القائمة غير كافية ، وحينما يتقرر أن الموزع الحالي غير قادر على تغطية المنطقة المخصصة له فيجوز إستبداله أو تعيين موزع آخر معه في المنطقة ، ومن ناحية أخرى نادراً ما يتفق الموزعون على حدود جغرافية واضحة لمناطقهم ، ومن ثم يحدث تداخل بين هذه المناطق ، وقد يكون التداخل مقصوداً من المورّد إذا رأى أن بعض الموزعين لهم قوة مختلفة في مختلف قطاعات السوق.

وواضح أن هذه الحالة ربما تؤدي إلى خلافات كثيرة يريد معظم الموزعين أن يتجنبوها ، ولذا فإن المُنتِجْ الذي يغامر بالإصرار على ممارسة هذا التداخل قد يُغامر أيضاً بأن يخسر أقدم موزعيه ، لكنها مخاطرة محسوبة يدخلها المُنتِجْ عن وعي وإدراك.

كيف تتغير العلاقات ؟ How the Relationship is changing

لا يظهر التغيير في طبيعة التوزيع الصناعي طفرة وفجأة ، ولا يبدو أنه يتعرض الآن لمثل هذا التغيير المفاجئ ، لكن توجد عدة إتجاهات ظاهرة للعيان لعل أهميها تطور وظهور الموزعين المتخصصين في مجال منتجات مثل كراسي التحميل والمثبتات bearings and fasteners. ويتصل بهذا ظهور سلاسل التوزيع التي لها متاجر تحمل نفس الإسم المُوَّحَدْ وتملكها جهة واحدة وتقوم بالعمل في مواقع متعددة وفي مثل هذه الظروف تظهر منظمات توزيع قوية يصاحبها توافر الخبرة الفنية (نتيجة للتخصص في منتجات بعينها) كما يصاحبها أيضاً إختفاء الفروق نسبياً بين المنتجات ، ويؤدي هذا الوضع إلى زيادة قوة الموزع في السوق وسيطرته على قناة التوزيع بالتالي.

ويعمد بعض الموزعين إلى تقوية علاقتهم مع المشتري الذي يستخدم السلعة في النهاية بأن يقدم له طريقة للشراء بالعقود التي تُنفَّذ على آجال ، والقيام بالتجميع الجزئي أو التصنيع الجزئي ، مع خدمات أخرى كثيرة تتعلق بالشراء والمخزون يمكن أن ينشأ عنها للمشترى وفر كبير في التكلفة ، بينما تزيد من نفع الموزع بالنسبة للمُنتْجِ والمشتري النهائي.

ويتضافر عدد من العوامل الآن على " تحسين نوعية إدارة الموزع لنشاطه quality of distributor management" ، فقد نما حجم الموزعين ، وأخذوا يستخدمون مديرين محترفين خاصة في المنشآت الكبيرة المملوكة ملكية جماعية ، وتقدم إتحادات الموزعين والموردين عدداً متنوعاً

من البرامج الموجهة نحو تحسين مستوى الإدارة لدى الموزعين ، **ويعتقد بعض المنتجين أن المنشآت المتخصصة ربما تصبح ذات فكر تسويقي لا فكر بيعي فحسب حتى نتمكن من التغلغل في السوق بما يكفي لتنجح برغم محدودية السلع التي تتعامل فيها** ، وظهر إتجاه قوى نحو تحقيق الربح وإهتمام أعظم بربحية خطوط المنتجات كُل على حدة ، وإتجه كثير من المنتجين في السنوات الأخيرة إلى مراجعة سياسات وتنظيمات الموزعين ، " ويبدو بوجه عام أن هناك نزوعاً واضحاً نحو زيادة الإعتماد على عدد قليل من الموزعين يمتازون بأن منشآتهم أكبر حجماً وأحسن إدارة there is a clear trend toward greater reliance on fewer, larger, and better-managed distributors. وسينتهي الأمر بإقتلاع منشآت التوزيع الضعيفة والهامشية ، ويُدَعِّم هذا الإتجاه عدة قوى إقتصادية وسوقية متنوعة ، فيواجه المُنتجون مواقف عُسْر الإئتمان وزيادة المنافسة (وكثيراً ما تأتي المنافسة في الأسعار من الخارج) وسرعة تصاعد زيادة تكاليف ، مما يضطرهم للبحث بجد عن سُبُلٍ تُزيد من كفاءة نظام التوزيع المادي وكفاءة برامج التسويق.

ورسم معظم المنتجين برامج تدريب متنوعة وبرامج خدمات مساندة ليصير مُوزعُوهم أقدر ما يمكن فاعلية وأثراً ممّا يُقَوّي الموزع ويزيد من إرتباطه بهم ، ويزداد الإهتمام أيضاً بتطوير وتوسيع نطاق سوق الموزع وتطوير وظائف إجتذاب المتعاملين معه ، ويبدو أن هذا الإتجاه سوف يدوم لعدة سنوات قادمة ويؤدي إلى تخريج موزعين صناعيين أكبر حجماً ونشاطاً وأكثر فاعلية وأحسن إدارة ، وأشد قدرة على القيام لمورديهم بمهام ووظائف

أكثر إتساعاً وتنوعاً ، ويعني ذلك بالنسبة للمُنتج أن يتوافر له موزعون أقل عدداً لكنهم أعظم كفاءة وفاعلية يعملون معه في مشاركة فَعَّالة ، لكنه سوف يعني أيضاً أن المنشآت التي تريد الإنتقال من الإعتماد على المبيعات والخدمات المباشرة إلى طريق البيع من خلال الموزعين لن تجد عدداً متوافراً من الموزعين المؤهلين جيداً للعمل ، إذ سوف يتقلص عدد الموزعين ويزداد إرتباطهم قوة مع الموردين الذين تربطهم بهم فعلاً علاقات توزيع.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نورد في هذا المقام كلمة تحذير أخيرة ، فيلاحظ أن الموزع الصناعي برغم أنه صار أقوى وأكثر فاعلية ، إلاَّ أنه ما زال يعتمد كثيراً على المُنتج ليستمد منه هذه القوة والفاعلية، وستظل فكرة المشاركة – لهذا السبب – ضرورية وحيوية ، وعندما يتجه صاحب الإنتاج إلى الموزّع طالباً المزيد من العون ، فهو لا يتخلّى عن مسئوليته التسويقية الفعّالة ، ولا ينتظر من الموزع أن يستجيب لكل مقترحاته ، بل هو على العكس يتحمل مسئوليات جديدة ليصبح الموزّع أكثر فاعلية ، وينهض بهذه المسئوليات من خلال برامج تنمية وتطوير المنتجات ، والتسعير الدقيق بعناية ، والدعم الترويجي ، والمعونة الفنية ، وخدمة وتنفيذ الطلبيات ، وبرامج تدريب العاملين في البيع والإدارة لدى الموزعين ، ويضع كل ذلك مسئوليات إضافية على المنتج كي يتأكد من أن العاملين في المبيعات لديه قد وصلوا لمستوى جيد من التدريب لينفذوا هذه البرامج في منشأة الموزع ، ويجب إعتبار إقامة علاقة فعالة مع الموزع والمحافظة عليها في طليعة مسئوليات رجال المبيعات.

إيجاد الموزع الصناعي الكفء :

Developing Effective Industrial Distributors

ولعلنا في ختام هذا البحث نوجه النظر إلى أننا نُخرِج من هذه الدراسة بعدة خطوط إرشادية لمديري التسويق الذين يرغبون في توثيق علاقاتهم مع الموزعين الصناعيين العاملين معهم.

فأولاً يستحيل تحديد دور الموزع في إستراتيجية التسويق إذا لم تكن هذه الإستراتيجية مرسومة بوضوح ، ويجب أن تبدأ الخطوة الأولى لإيجاد الموزع الفَعَّال بتحديد مسائل خدمة العملاء ، وتوافر المنتجات ، والدعم الفني والتسعير ومكان كل منها ودوره في السياسة العامة الكلية للإنتاج والتسويق التي تتبعها المنشأة ، وبعد ذلك يمكن تحديد دور الموزع بدقة فيما يتعلق بالوظائف والواجبات المطلوب منه القيام بها والتي يُكافأ عليها.

ويحتمل أن يصبح دور الموزع الصناعي أكثر أهمية مستقبلاً بالنسبة لجميع الموردين حسبما تدل هذه الدراسة ، غير أن النتائج تدل أيضاً على أن الموزعين ليسوا بوجه عام ممن يعتمد عليهم كمصادر للمعلومات عن السوق ، أو من أجل تسويق المنتجات الجديدة ، وعليه يجب أيضاً إتخاذ خطوات محدودة لضمان تعاون الموزع في أي برنامج مقصود به إجتذاب عملاء جدد.

وعلى فرض أن للشركة الموزّعة شبكة موزعين قائمة تأتي الخطوة الثانية وهى قياس إمكانيات هؤلاء الموزعين وصلاحيتهم لأداء دورهم ، ويجب أن يتناسب " تحليل الموقف situation analysis " هذا مع الدور المخطط للموزع الصناعي ، ثم يجب وضع برامج محددة لتحسين مواضع الضعف ، ويجب في هذا التحليل أن يكون المورد حساساً بوجه خاص بالدور الذي ينبغي على رجال المبيعات عنده القيام به كهمزة وصل بين إستراتيجية التسويق وبين فاعلية الموزع ، " وبدلاً من التَحَسُّر على أوجه القصور لدى الموزع الصناعي (قلة المهارة الإدارية ، وقلة حوافز النمو ، والتوجه كثيراً نحو العميل).

Rather than bemoan the characteristic shortcomings of the industrial distributor (limited managerial competence and growth motivation, excessive customer orientation, etc.).

على صاحب الإنتاج أن يُفَكِّر في إتجاه " فريق المُوَزِّع ورجل المبيعات a distributor-salesperson team ، فأول مهام رجل المبيعات خدمة ودعم الموزع ، لكنه يجب أن يكون قادراً على أن يكمل خبرة الموزع الفنية بخبرة في إجتذاب الزبائن الجدد وهكذا ، وقد يعمل الإتجاه نحو تخصص الموزع على إلغاء الحاجة إلى المعونة الفنية ، لكن يجب ألا ينظر إلى هذا وكأنه أمر واقع فعلاً لا محالة.

وثالثاً يجب على المورد أن يقدر صلاحية مختلف السياسات التي يسترشد بها في علاقاته مع الموزعين ، وتوصي التطورات الأخيرة بأنه قد

يكون من الأفضل مساعدة الموزعين على تمويل الإحتفاظ بمستويات مخزون عالية ، وقد يلزم وضع ترتيبات خاصة لتشجيع الموزّع على إجتذاب الزبائن الجدد ، وتشمل هذه الترتيبات طريقة تعويض الموزع على الخسائر التي يتعرض لها نتيجة حاجة المورّد إلى الإبقاء على بعض الزبائن الكبار عن طريق التعامل المباشر معهم ، ويمكن علاج هذه الناحية أيضاً بعمل ترتيبات خاصة بشأن العمولات اللازمة لتعويض الموزعين في حالة إستمرارهم في تقديم الخدمات للمشترين الذين يتعاملون مع المورد تعاملاً مباشراً.

وتلخيصاً للموضوع فإن زيادة الإعتماد على الموزعين الكبار تحتاج من الموردين إلى رَصْدْ موارد إضافية للبرامج المقصود بها دعم دور الموزع وتحسين فاعليته.

والفكرة هنا هي فكرة المشاركة وبموجبها يجتهد المورد في تقوية الموزع بوصفه منشأة مستقلة بينما يحاول في نفس الوقت تكملة ما فيه من أوجه قصور عن طريق تنظيم مهمة خاصة قوية لدفع المبيعات.

The key concept here is that of a partnership where the supplier tries to strengthen his distributors as independent businesses while at the same time supplementing their weaknesses with a strong “missionary” sales organization.

الخلاصـــــة

يحتل الموزع الصناعي دوراً هاماً في إستراتيجية التسويق ، لكنـه لم يلق عنايـة كبيرة من جانب الباحثين ، هذا بالإضافة إلى أن التغييرات المستمرة في تعريف وظيفته في ضوء الإحصاءات التي تجريها الأجهزة المعنية ، وتضارب التعاريف التي تستخدمها مختلف إتحادات التجارة ، جعلت من المستحيل واقعياً تحليل الإتجاهات في حجم المبيعات ، وفي درجات التخصص ، وفي حجم المنشآت وأمثال ذلك من البيانات. وأجريت في صيف عام ١٩٧٥ دراسة ميدانية على أصحاب الصناعات والموزعين في محاولة لإلتقاء نظرة متعمقة على الموزع الصناعي ، وأسفر هذا البحث عن عدة إيضاحات منها أن علاقة الموزع بمورديه آخذة في التغيُّر.

ويعتبر الموزع الصناعي نمط خاص من الوكلاء الوسطاء ويبيع أساساً للصُنَّاع الذين يستخدمون المنتج الصناعي في أعمالهم ويحتفظ بمخزون من المنتجات التي يبيعها ، وله مندوب مبيعات خارجي ومندوب مبيعات داخلي ، ويؤدي مجموعة واسعة من وظائف قناة التسويق بما فيها الإتصال بالعملاء ، والإئتمان ، والتخزين ، والتسليم ، وتوفير مجموعة كاملة من المنتجات ولوازمها. وقد صمَّم الباحثون في إدارة التسويق دراسات ميدانية بهدف فهم دور الموزع الصناعي في إستراتيجيات تسويق منتجات أصحاب المصانع ، ومعرفة القوى الرئيسية التي تُشكل تطور التوزيع الصناعي ، وتحديد القضايا الرئيسية في إدارة العلاقة بين الموزّع والمورّد كما يراها الطرفان ، ومعرفة الفرص المتاحة لزيادة فاعلية الموزع في إستراتيجية التسويق وتحسين العلاقة بين الموزع والمورد.

وقد أوضحت الدراسات أن الموزع الصناعي برغم أنه صار أقوى وأكثر فاعلية ، إلا أنه مازال يعتمد كثيراً على المُنتِج ليستمد منه هذه القوة والفاعلية ، حيث أن المُتوزّع لا يتخلّى عن مسئوليته التسويقية الفعالة ، ولا ينتظر من الموزع أن يستجيب لكل مقترحاته ، بل هو على العكس يتحمل مسئوليات جديدة ليصبح الموزع أكثر فاعلية ، ومن بين الجهود التي يقوم بها في هذا المقام ، برامج تنمية وتطوير المنتجات ، والتسعير الدقيق ، والدعم الترويجي ، والمعونة الفنية ، وخدمة تنفيذ الطلبيات ، وبرامج تدريب العاملين في البيع ... الخ ... وفي إيجاز لا يمكن تحديد دور الموزع في إستراتيجية التسويق إذا لم تكن هذه الإستراتيجية مرسومة بوضوح ، وتقوم على فكرة المشاركة التي بموجبها يجتهد الموردون في تقوية الموزع بوصفه منشأة مستقلة.

قضايا للمناقشة

*) " أجريت في عام ١٩٧٥ دراسة ميدانية على أصحاب الصناعات والموزعين في محاولة لإلقاء نظرة متعمقة على الموزّع الصناعي".

- تناول بالشرح والتعليق النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة.

*) " يرى علماء إدارة التسويق أن الموزّع الصناعي نمط خاص من الوكلاء الوسطاء ، ويبيع أساساً للصُنّاع الذين يستخدمون المُنْتجْ الصناعي في أعمالهم ".

وضّح ... لماذا يرى علماء إدارة التسويق أن الموزع الصناعي نمط خاص من الوكلاء الوسطاء ؟.. وهل هم نمط واحد ... أم تتعدّد فئاتهم ؟.. وما هو دورهم في إستراتيجية التسويق ؟...

*) " يرى العديد من علماء إدارة التسويق الأهمية القصوى لتحسين نوعية إدارة الموزّع لنشاطه ".

إشرح كيف يتحقق ذلك ؟ ... وموضّحاً ما هو السبيل إلى إيجاد الموزّع الصناعي الكفء ؟...

*) " صمم الباحثون في إدارة التسويق دراسات ميدانية بهدف فهم دور الموزع الصناعي في إستراتيجيات تسويق منتجات أصحاب المصانع ، وتحديد القضايا الرئيسية في إدارة العلاقة بين الموزع والمورّد كما يراها الطرفان ".

المطلوب ... إلقاء الضوء على هذه الدراسة ونتائجها.

الفصل الثامن

التقسيم القطاعي لتحقيق المنفعة

Benefit Segmentation

توضيح :

في خلال أكثر من ٢٥ عاماً مضت منذ نشأة طريقة التقسيم القطاعي الجالب للمنفعة technique of Benefit Segmentation إلى قطاعات أصبحت الطريقة وسيلة مألوفة في تحليل الأسواق لإكتشاف مواطن جديدة لإجراء التقسيمات ، وقد إستخدمها تقريباً كل مُسَوّق للسلع والخدمات الإستهلاكية مرة أو أكثر ، غير أن درجة النجاح التي حالفت إستخدامها تفاوتت ، وفي هذا التوضيح **نوجه النظر إلى أن دكتور رسل أى . هيلي Dr. Russell I. Haley (*) – مبتدع الطريقة يستقصي أسباب التفاوت ، ويقدم إرشادات لإستخدامها إستخداماً سليماً ويقترح توجيهات لإدخال تحسينات عليها.**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الكتب الدراسية الصادرة مؤخراً عن التسويق تقول في تعريف نظرية التسويق : " ترى نظرية التسويق أن مفتاح بلوغ أهداف المنشأة هو معرفة حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتقديم الإشباع المطلوب لها بكفاءة وفاعلية أكثر مما يفعل المنافسون "

Recent marketing textbooks define the marketing concept in the following terms : " The marketing concept holds that the key to achieving organizational goals consists

---

* Source : Journal of Consumer Marketing 1, no. 2 (1984).
Dr. Haley is a professor of Marketing, University of New Hampshire. Previously he was Vice President at D'Arcy and Grey advertising agencies and is a recent inductee into the AMA Attitude Research Hall of Fame.

in determining the needs and wants of target markets and delivering the desired satisfactions more effectively and efficiently than competitors.

والمعتقد أن فكرة التسويق تعتمد على وجه التحديد التركيز على ما يأتي :

*) التركيز على إحتياجات المستهلك.

Focusing on consumer needs

*) تكامل كل أنشطة المنشأة بحيث تشبع هذه الحاجات ، بما فيها الإنتاج.

Integrating all activities of the organization to satisfy these needs, including production.

*) الحصول على أرباح في المدى الطويل من خلال إشباع حاجات المستهلك.(*)

Achieving long-run profits through satisfaction of consumer needs.

ويُفهم ضمناً من هذه التعاريف أن الحصول على أرباح في المدى الطويل يتطلب مراعاة مصلحة المستهلك ورفاهيته ، كما يفترض ضمناً أن حاجات المستهلكين ليست متسقة ولا موحدة ، ويزداد الإعتقاد أنه توجد قطاعات تتمايز عن بعضها داخل كل سوق تقريباً ، ذلك لإن المستهلكين يختلفون فيما بينهم وبالتالي تختلف إحتياجاتهم ورغباتهم ولذا ينشدون منافع مختلفة.

PhilipKotler, Principles of Marketing. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983).

Consumer needs are not homogeneous. It is increasingly recognized that significant segments exist in almost every market, because different consumers have different needs and wants-they seek different benefits.

ويبقى لُبْس كبير حول الفروق بين إستراتيجيات تقسيم السوق إلى قطاعات وبين تفرقة وتمايز(*) المنتجات ، فتقسيم السوق يستهدف المستهلك في محاولة لتمييز جماعات المستهلكين الفرعية من السوق حسبما هي موجودة فعلاً ، على إفتراض أنه إذا تمايزت هذه القطاعات وأحاط بها الفهم أصبح ميسوراً تركيز أنشطة التسويق عليها بطريقة تكفل إختراق تلك القطاعات إختراقاً عميقاً نسبياً من ناحية ، وجعل الموقف غير إقتصادي بالنسبة للمنافسين ، ومن ثمة يصعب عليهم توجيه الهجمات المضادة الفعالة من ناحية أخرى.

أما التفرقة بين المنتجات وتمايزها Product differentiation فتستهدف المنتجات والتمييز بين المجموعات الفرعية من المنتجات المنافسة، فإذا توصلنا لذلك إستطعنا محاولة تفرقة النوع في نطاق المجموعة the identification of subgroups ذي الأهمية وجعله ممتازاً عن المنافسين الرئيسيين ، **والإفتراض هنا أن بالإمكان إعادة تهيئة وبناء السوق ، وأن طائفة مستهدفة غير معينة من المستهلكين سوف تنظر إلى المنتج في**

(*) Wendell R. Smith. "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Product Strategies", Journal of Marketing, 21 (July 1956).

وضعه الجديد المتميز علىأنه متفوق على بدائله وبالتالي تقبل على تجربته في الإستعمال.

والفكرتان مرتبطتان لكنهما غير متعاوضتين The two concepts are related but they are not interchangeable أي غير قابلتين لإحلال إحداهما مكان الأخرى ، وتتجمع مجموعات المنتجات بالضرورة حول تركيبات تقدم منفعة ، ويجوز أحياناً أن توجد طائفة مستهلكين لهم إحتياجات معينة يتجمعون حول هذه الإحتياجات دون أن تُشْبَعْ إحتياجاتهم من المنتجات ، ويبدو أن تفرقة المنتجات تصلح بوجه خاص للمنتجات الجديدة لإنها تؤدي إلى شئ من إعادة بناء أو تهيئة السوق ، فيجوز أن تؤدي المنتجات الجديدة – بشرط أن تكون جديدة حقيقةً – إلى إحداث تغيرات كبرى في حجم وطبيعة الجماعات الموجودة في السوق والتي لها إحتياجات معينة ، بل إنها كثيراً ما تضع ذلك فعلاً ، وهكذا فإن بناء السوق القائم كما تحدده الجماعات ذات الإحتياجات المعينة Thus the current market structure as defined by need groups. قد لا يكون له سوى قيمة محدودة لمجموعة المنتج الجديد.

ففيما يتعلق بالمسكنات على سبيل المثال كان القطاع المهتم بحساسية المعدة للأسبيرين segment concerned about the sensitivity of their stomachs to aspirin من الصغر بحيث لم يكن يُحسب حسابه ويُعتبر غير موجود في الواقع ، ولكن لَمَّا توافر دواء " Tylenol " وما يماثله من المنتجات ، أصبح القطاع المشار إليه (وقد علم الآن بوجود حل للمشكلة

التي لم يعرف قبلاً أنها مشكلة تواجهه) سريعاً قطاعاً من السوق سائداً وكبيراً.

وهكذا تبدو مشكلة إيجاد إتصالات فعالة ذات قُدرة على المفاضلة Thus the problem of developing effective and differentiating communications للأصناف الموجودة أداة ذات فائدة قصوى ، ورغم أن بعض صلات الإتصال القليلة إستطاعت إعادة بناء وتهيئة الجماعات ذات الإحتياجات المعينة في الأسواق التي شُنّتْ فيها ، فإن هذه الحملات نادراً ما تحقق ذلك ، فالعادة أن يظل بناء جماعات الإحتياجات في السوق باق لسنوات دون أن يتأثر سوى بتعديلات ضئيلة خاصة في غيبة المنتجات الجديدة ، غير أن له أثر قوى على فاعلية الحملات ، وعلى طبيعة أولئك الذين يخضع سلوكهم للتأثر بها ، وهكذا فإن العلم التام بقيمة تقسيم السوق وتقديرها حق قدرها أمر حاسم بالنسبة للمعلن أو وكالة الإعلان.

Thus to an advertiser or to an advertising agency, a full appreciation of the potential value of market segmentation is critical.

وعندما نشأت فكرة قطاعات المنفعة في الأصل كان الإهتمام الأول موجهاً إلى كيف يرتبط تقسيم السوق بإختيار الهدف(*) how market segmentation related to target selection. وكان المأمول أن يصبح في الإستطاعة تمييز المجموعات الفرعية من الناس التي تستجيب بصفة

* "Experimental Research on Attitudes toward Shampoos" Private Research Report, February 1961. See also Russell I. Haley, "Benefit Segmentation : A Decision-oriented Research Tool", Journal of Marketing 32, no. 3 (July 1968).

خاصة لرسالة أعلانية معينة ، ثم إتضح سريعاً ، بسبب عمليات الإختيار الداخلية في الإنتباه إلى الإعلان أن إختيار منفعة مختلفة أو مجموعة من منافع مختلفة كبؤرة مركزية للحملة الإعلانية تعني تلقائياً إختبار هدف سوقي مختلف أيضاً ، وإستخدمت كثيراً طريقة الحكم أو الرأي التسويقي في الإختيار بين قطاعات المنفعة البديلة ومع ذلك كانت القطاعات المكتشفة مقبولة كنقاط بؤرية للحملات الإعلانية التي نفذت وهكذا كانت أوضاع هذا الفن منذ عشرين عاماً.

وأجريت منذ عشر سنوات تقريباً تجربة لمجلة تايم(*) أظهرت – وهو ما لم يدهش له أحد ، أن معرفة إهتمام الناس بالمنافع البديلة يُساعد كثيراً على التنبؤ بالإنتباه الذي ينشأ حول هذه المنافع ، وكان ذلك يبدو دائماً إفتراضاً معقولاً لكن الدليل الواقعي عليه كان قليلاً ، وتوافرت الأدلة عليه منذ ذلك الحين من مصادر أخرى أيضاً.

وإتضح – على سبيل المثال – أن المسافرين جواً الذين قالوا أنهم مهتمون " باللهو أثناء الطيران fun while flying " أكثر من إهتمامهم " بالمساعدة في تخطيط السفر " كانوا أكثر ميلاً للعناية بالإعلانات المركزة على هذه الفكرة ، وعلى العكس كان المهتمون بتخطيط السفر أكثر إقبالاً على الإعلان الذي يتناول هذا التخطيط ، وثَبُتَتْ هذه العلاقة وصحت على الرغم من أن القطاعين تعرضا لنفس الموضوعين ، وبالمثل عندما تعرضت الجماهير إلى الفكرتين المتصلتين وهما " الإهتمام بالعلاقة بين الكائنات والبيئة

Russell I. Haley, " Predicting Attention". October 1974).

" concern for employees و" الإهتمام بالموظفين " ecology concern " فإن القطاع الأكثر إهتمام بالفكرة الأولى كان أكثر إنتباهاً لها والعكس بالعكس ، وهكذا فإن الإفتراض القائل بأن الناس أكثر ميلاً للإنتباه للإعلانات التي تُركّزْ على المنافع التي تُثير إهتمامهم قد ثَبُتَتْ صحته ، وبالتالي قوى أيضاً الإهتمام بمستقبل وإحتمالات تقسيم القطاعات حسب المنفعة.

بدائل التقسيم القطاعي : Segmentation Alternatives

التقسيم القطاعي لتحقيق المنفعة ليس بالطبع سوى طريقة واحدة من طرائق كثيرة لتقسيم الأسواق لقطاعات ويُبيِّن الجدول الذي سنعرضه فيما بعد ملخصاً للطرائق الرئيسية :

ويستخدم لفظ " التصويرات النفسية أو السيكوجرافيك " The word psychographics بمعناه الواسع الذي قُصد عندما أُدخِل في الإستعمال أول مرة برغم بعض التصورات الخاطئة التي أحاطت بأصل إستنباطه(*) ، وظهر هذا المصطلح مطبوعاً لأول مرة في عدد نوفمبر ١٩٦٥ من " نشرة جراى ماتر Gray Matter " وهى نشرة أنباء a promotional newsletter وتصدرها وكالة جراي للإعلان ، ونشأ أثناء مناقشة جرت بين عدد من المسئولين عن البحوث وذوي الأذهان الإبداعية حينما كانوا يستعرضون نتائج آخر دراسة عن " **التقسيم القطاعي للمواقف** " **كما كان**

Emanuel Demby , " Psychographics and from whence It Came.". in Life Style and Psychographics, ed. William D. Wells (Chicago : American Marketing Association, 1974).

يُسَمَّى في تلك الحقبة ، وابدى هؤلاء حماساً كبيراً بشأن أنواع الأهداف التي أشارت إليها الدراسة ، وذهب أحدهم إلى حد القول بأنهاأول بحث يراه في حياته ينتج عنه توجيه إبداعي حقيقي ، ثم نظر إلى الوصف التفصيلي للقطاعات وإلى أوصاف السلوك ، وأنماط السكان الديموغرافية ، والمنافع المبتغاة وأنماط الحياة ، وقال " **هذه الأشياء تذهب إلى أبعد من مجرد المسائل الديموغرافية المعتادة ، إنكم تعرضون علينا تقسيمات للناس ، هذه تصويرات نفسية وأخذت هذه الكلمة " التصويرات النفسية "أو " السيكوجرافيك " واعتُرف بها فوراً كعنوان مناسب لهذه النواحي من البحث وظهرت بعد ذلك بقليل في نشرة " جراي ماتر " التي تُرسل إلى كبار الصناعيين وإلى وسائل الإعلام ووكالاتها الهامة ، ثم إنتشر المصطلح بسرعة فائقة.**

جدول يوضّح توجيهات للتقسيم القطاعي

Segmentation Orientations

١) جرافياً	**Geographic**
٢) سكانياً (ديموغرافيا)	**Demographic**
٣) سلوكياً	**Behavioral :**
٤) حجم الإستعمال	**Volume of use**
٥) الإنتماء للنوع أو الماركة	**Brand loyalty**
٦) مناسبات أو مواقف الإستعمال	**Use occasions or situations**
٧) نفسيا : (سيكوجرافيا)	**Psychographic :**
٨) أنماط الحياة أو المعيشة	**Lifestyles**
٩) المنافع المبتغاة – المشكلات المطلوب حلها	**Benefits sought/problems solved**
١٠) القيم	**Values**
١١) المعتقدات الفئوية	**Category beliefs or perceptions**
١٢) التميّل للأنواع أو الماركات	**Brand predispositions**

ويحسن أن نقدم بعض إيضاحات قليلة للمصطلحات الواردة في الجدول السابق ، فمثلاً من المعروف أن " الولاء للنوع أو الماركة " و " مواقف

الإستعمال " **يمكن تعريفها بأنها إتجاهاً نفسياً وسلوكياً على السواء** ، وأن " حل المشكلات Solving problems " **يختلف نوعاً ما عن** " **تأدية المنافع** delivering benefits " **غير أن الكاتب يفضل إعتبارهما مرتبطتين إرتباطاً مباشراً برغم أن كل منهما يحتاج إلى معاملة تختلف قليلاً عن الآخر من حيث عملية القياس ، أما من الوجهة التحليلية فيمكن معاملتهما بطريقة واحدة.**

ويستخدم مصطلح " القيم values " بالمعنى الذي يستخدم به في قياسات القيم الوسائطية measures of instrumental والنهائية (*) Terminal values ففي بعض الأسواق مثل سوق الخدمات المالية ثبت أن قيماً مثل " **حياة الرغد** Life of comfort " و " **الصداقة المخلصة** true friendship " **هى عوامل قوية في** " **التقسيم القطاعي** Segmentation factors".

ويعني لفظ " المعتقدات beliefs " تصورات المستهلكين وإدراكاتهم للصدق في الفئات ذات المصلحة category of interest وهي أكثر تحديداً مُهْتَمةً بالمُنْتَج عن مقاييس نمط المعيشة التي هي أكثر عمومية. أما المعتقدات فتنطبق مباشرة على فئة واحدة معينة (رغم أنه يمكن أحياناً إستنتاج بعض الدلائل على المواقف بإزاء الفئات الأخرى) وتقاس عادة بقياس مدى موافقة الناس أو عدم موافقتهم على أقوال مثل " كل الماركات سواء all brands

(*) Milton Rokeach, Beliefs, Attitudes and Values. (San Francisco : Jossey-Bass, 1968).

"are the same" فَيُنتظر ممن يؤيدون هذا القول بقوة أن يكونوا أكثر حساسية للثمن ممن يرفضونه بشدة ، غير أن الذين يرون كل الماركات سواء فيما يتعلق بفئة واحدة معينة من المنتجات قد لا يرون هذا الرأي بالضرورة في فئة منتجات أخرى ، بل يتوقف رأيهم – ضمن أشياء أخرى – على مدى إستغراقهم في فئة المنتجات.

ولعل " قياسات المعتقدات belief measures " لم تلق العناية التي تستحقها في الكتابات المتخصصة بالمهنة ، لكن هناك أمثلة كثيرة جداً على أهميتها، فمثلاً في مجال فئة مزيلات الرائحة deodorant category يعتقد البعض أن المزيل الذي يستخدمونه يفقد فاعليته إذا داوموا على إستخدام نفس النوع ، وفيما يتعلق بفئة الأربطة اللاصقة adhesive bandage category يختلف الإعتقاد إختلافاً حاداً حول ما إذا كان يحسن تغطية الجرح أم يحسن تركه معرضاً للهواء ، وفي مجال الغذاء تتفاوت المعتقدات بصورة مدهشة حول ما يُمكن أن يُسَمَّى نظاماً غذائياً صحياً ، وتتضاءل أهمية الحقائق الواقعة في مثل هذه المواقف عن أهمية المعتقدات ذاتها ، إذ أن هذه المعتقدات هي التي تُشَكِّل السلوك وتفرض بالتالي أنواعاً من الرسائل الإعلانية التي ينتظر أن تلقى قبولا.

ونصل أخيراً إلى مصطلح " الموقف من الماركات brand predispositions " ويعني ما درج عليه المختصون من رسم خرائط للماركات يُبَيِّنُ عليها المستهلكون على أساس شعورهم نحو الماركات التي

تحت الدراسة ثم تجميع المستجيبين إليها الذين في نفس المواقع ، وتعتبر التجمعات الناتجة عن ذلك بمثابة قطاعات.

مقارنة بدائل التقسيم القطاعي :

Comparisons of Segmentation Alternatives

بعد تحديد أنواع الطرائق البديلة التي يمكن بها تقسيم السوق لقطاعات يأتي سؤال منطقي هو : " **أي هذه المنطلقات يشكل أحسن الأسس عموماً لتقسيم الأسواق قطاعيا ؟** Which of these approaches is generally the best basis for segmenting markets " ومن المدهش أن البحوث لم تتناول هذا المجال إلاَّ بالقليل من الإهتمام ، أما العمل القليل الذي أجري في هذه البحوث فينطق كله بأن " كل شئ متوقف على الظروف It all depends " ، **غير أن المنطلق الشائع في هذه الأيام هو بالتأكيد نمط الحياة ، ويرجع ذلك جزئياً إلى تزايد إستخدام خدمات تتبع نمط الحياة ، وإلى إدخال مقاييس نمط الحياة lifestyle measures في بنوك معلومات وسائل الإعلام الشائعة الإستخدام** ، ويعلم كل من إستخدم هذه المقاييس كيف أن الإبداعيين creative people في وكالات الإعلان شديدو الحماس لقطاعات نمط الحياة ، وقد أبديت بعض مظاهر التعبير عن القلق على المستوى الشخصي فيما يتعلق بنوع نمط الحياة المعين الذي يجب إستخدامه ، فمثلاً قررت شركة الإذاعة الأمريكية " إيه . بي . سي ABC " في بحثها عن قطاعات نمط الحياة التي تفيد في تقييم برامج التليفزيون evaluating television programs ، نبذ الطرائق القائمة المعروفة وتطوير طريقة

خاصة بها(*)، وتخرج مسألة الإختيار فيما بين طرائق نمط الحياة المعينة عن نطاق هذا البحث الذي يقتصر على الإختيار فيما بين أنواع التقسيم القطاعي وأنماطه.

وتتجاوز قضية أحسن الأنماط حدود الشعبية والإختبار الشخصي ، وتتضمن أو توصي بوجوب توافر معلومات من نوع ما ويحسن أن تكون بيانات مقارنة ، وهذه نادرة الوجود فيما يتعلق بأنماط الحياة ، وما هو متوافر منها لا يُعتبر مشجعاً ولا مبرراً لحماس المتحمسين لقضية أنماط الحياة ، وإتضح من بحث كُتِب مؤخراً (**) **مدى إتساع الثغرة التي يمكن أن توجد بين الإتجاهات في أنماط الحياة ومن إستهلاك المنتجات التي تبدو مرتبطة بأنماط الحياة هذه** ، وقد وجد الكاتب مثلاً أنه بينما إتفقت أعداد كبيرة من المستهلكين مع مبدأ نمط حياة يقول " إن من المهم أن يكون الإنسان جذاباً للجنس الآخر It is important to be attractive to the opposite sex فإن إستخدام صَبْغَةَ الشعر يتناقص ، كما يزداد من يتفقون مع الفكرة القائلة بأن " أعداد وجبات الطعام يجب أن يستغرق أقل ما يمكن the idea that meal preparation should take as little time as possible " فإن إستعمال الخضروات المجمدة والوجبات المجمدة آخذ في التناقص "Streams of thought in "segmentation research .

* A. J. Adams, "Why Lifestyle Research Rarely Works ". 13th Annual Attitude Research Conference, American Marketing Association, Chicago, February 1982.

** Russell H. Colley, Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results - (New York : Association of National Advertisers, 1961).

وقدم **توني آدمز**(*) Tony Adams بعض الأدلة المماثلة على أنواع المشكلات المتصلة بإستخدام مقاييس نمط الحياة.

وأخيراً كتب **بيل ويلكي** Bill Wilkie وجويل كوهين Joel Cohen في عرض لما اسمياه " إتجاهات الفكر في بحوث التقسيم القطاعي " ظهر عام ١٩٧٧ لمعهد علم التسويق (**) ، **يقولان أن مقاييس نمط الحياة تفيد أعظم فائدة حين تُستخدم من أجل " إختيار وجدولة وسائل الإعلام** media selection and scheduling " ويحتمل أن تكون تلك الحقيقة هي سبب وجودها في بنوك معلومات خدمات وسائل الإعلام ، **كما وصلا إلى أن تقسم القطاعات حسب المنافع أعظم ما يكون فائدة في إستراتيجية ترتيب أوضاع الماركات والأنواع ، ويبدو أن هذا إستنتاج مناسب أيضاً.**

وقد يكون من المناسب أن يعترف الكاتب بإعتراف هو أنه خلال السنوات العشر الأولى من دراسات التقسيم القطاعي حسب المنافع كان منطقه إستقرائياً بحتاً strictly inductive ، حيث بدأ. منطلق المنفعة مليئاً بإحتمالات إنتاج قطاعات ذات مغزى meaningful segments ، مما دفع إلى التوصية بإستخدامه دائماً وتفضيله عن الإحتمالات البديلة ، ثم جاء أحد المتعاملين يوماً وأطلق تحدياً لتعريف " المغزى meaningfulness " وبناء

---

* A.J. Adams, "Why Lifestyle Research Rarely Works". 13th Annual Attitude Research Conference, American Marketing Association, Chicago, February 1982.

** William L. Wilkie and Joel B. Cohen, " Qn Overview of Market Segmentation : Behavioral Concepts and Research Approaches". Marketing Science Institute Working Paper, June 1977.

عليه تم وضع إختبار موضوعي لقياس مدى جودة أداء الطرائق البديلة للتقسيم القطاعي ، وكان يبدو أن المغزى من وجهة نظر مديري الماركات يتضمن فروقاً حادة بين القطاعات حول معايير مثل حجم الإستهلاك ، وصورة الماركة brand image في ذهن الجماهير وأسلوب الإستخدام (في الأسواق التي بها فروق في الأسلوب كما في الماركة) وعليه قورنت طرائق التقسيم القطاعي البديلة على أساس جودة تمييزها للمقاييس الرئيسية ، وقد يتضمن التمييز discrimination may have بعض الأخطاء كقياس لأداء التقسيم القطاعي ، لكن له أيضاً قدر من الصحة ، أما إذا لم تُسْفِر طريقة التقسيم عن إظهار فرق بين هذه المقاييس فإن هذا يعتبر مبرراً يجعلها بكل تأكيد قابلة للشك فيها.

وفي أول دراسة حُلِّلت بهذه الطريقة طَوَّرَت ثلاث طرائق تقسيم قطاعي منفصلة ، **إحداها على أساس المنافع وأخرى على أساس المعتقدات وثالثة على أساس الشخصية ونمط الحياة** ، وقورن كل إتجاه من هذه لمعرفة بأيها أكثر تمييزاً بالمعايير السابقة ، وأعيد تنفيذ هذا الإختبار ٣٧ مرة حتى الآن.

ويبين الجدول الآتي الدرجات التي حصلت عليها الإتجاهات الثلاثة :

جدول الدرجات التي حصلت عليها الإتجاهات الثلاثة

١) المنافع **Benefits**	١٩
٢) المعتقدات **Beliefs**	١٥
٣) الشخصية ونمط الحياة **Personality and lifestyles**	٣
مجموع عدد الدراسات التي حُلِّلت	٣٧

وواضح أن المنافع هي أكثرها تمييزاً " كقاعدة بصمة الإبهام rule of thumb " والتي تعني قاعدة على أساس الخبرة ، لكن المعتقدات تتفع أيضاً بنفس المستوى تقريباً ، أما نمط الحياة فيأتي في المرتبة الثالثة لكنه متأخر عن المعتقدات كثيراً جداً.

وأكثر الفئات التي يفيد فيها نمط الحياة – كما هو منتظر – هي تلك التي يعبر فيها الناس عن هويتهم بما يختارونه من أنواع أو ماركات ، ويلاحظ أن المناسبات الثلاث الفائزة في الجدول السابق هي المشروبات الكحولية والسجاير والملابس ، وتتفق نتائج هذه المقارنات بوجه عام مع وجهة نظر الآخرين(*) وتفيد المقاييس المتقاربة من " المنافع والمعتقدات benefits and beliefs أكبر فائدة فيما يتعلق بالتنبؤ بالإختبارات من مشتريات معينة.

ويجب أن نضيف سريعاً أن أفضل إجراء يُنصح بإتخاذه ليس هو إصدار حكم مسبق ، بل اللجوء إلى أختيار عدة مضامين من العينات الموجودة في السوق والتي تبدو أنها تصلح جيداً كأدوات تقسيم قطاعي ثم إختبارها وإختيار واحد منها الذي يبدو أصلح الجميع في أداء العمل المطلوب في الموقف المعين الذي نواجهه to choose the one that seems to do the best job in the specific situation at hand.

William Wells, "Do Trends in Attitudes Predict Trends in Behavior ? " Advertising Research Workshop. (New York : Association of National Advertisers, December 1981).

وقبـــل أن نــــترك موضــــوع " منهجيــــة البحـــــث subject of methodology" يجب التأكيد بقوة على أنه لا يمكن الوصول إلـى دراسـات تقسيم قطاعي ناجحة على أساس المنافع بصورة تلقائية ، وكما جاء في عدد صـدر مؤخـراً مـن مجلـة بحـوث الإعـلان(*) Journal of Advertising Research فقد لوحظ أن كثـيراً مـن عـدم الرضـا أحـاط بمـا يوصـف بأنـه " دراسة عامة للتقســيم generic segmentation study" وهيدراسـة تقسـيم تجرى آليا مُتَّبعة خطوات محددة عن ظهر قلب علـى إفتراض أنـه سـتظهر قطاعـات واضحـة التحديـد وَنفَّـاذة الأثـر وسـتقفز خارجـةً بطريقـةٍ سـحرية وبصورة ما ، من خليط الإحصاءات المتلاطم الناتج عنهـا ، ولا يحـدث ذلـك في معظم الأحوال ، لكن المقال المنشور في المجلة يقول ان " **بحوث التقسـيم القطاعي تفيد بالفعل ويمكن أن تكون ذات قيمة عظمى** " ، فما هي الظـروف والشـروط أن تجعـل مـن دراسـة بعينهـا دراسـة ناجحـةومن الأخـرى تضييـع للوقت والمال ؟ لا توجد قواعد ثابتة ومحددة للفصل بين الحالتين.

لكن من علامات الدراسة الناجحة وسماتها ما يأتي :

*) وضـوح الأهداف وتحديدها بدقة ، وعادة مـا تـتركز الأهـداف علـى إيجـاد وتطويـر إسـتراتيجيات الإتصـالات بـدلاً مـن تركيزهـا علــى المنتجات الجديدة.

Clearly defined objectives, usually focusing on the development of communications strategies rather than on new products.

---

* E. M. Tauber, " Stamp out the Generic Segmentation Study ". Editorial in Journal of Advertising Research, 23 no. 2 (April/May 1983), p. 7.

*) التنظيم المُعتني به والدقيق ، وعادة ما يشارك في الدراسة فريق يشكل من أفراد يعملون في مجالات إدارة الإبداع والبحوث والحسابات.

Careful organization , usually involving a project team consisting of people from the creative, research, and account management areas.

*) قدر كبير جداً من العمل السابق – إستعراض الإعلانات السابقة ، والبحوث السابقة ، وحقائق وإتجاهات الأسواق الهامة.

A substantial amount of up-front work, reviewing past advertising, past research, and significant market facts and trends.

*) تصميم بحثي ذو ثلاث مراحل – تتضمن المرحلة الثانية منه إيجاد مقاييس حساسة ، وموثوق بها لقياس المواقف.

A three-phase research design, the second phase of which is the development of sensitive and reliable attitude measures.

*) فحص كامل شامل لوسائل التقسيم البديلة.

A thorough examination of alternative modes of segmentation.

*) خطط لمتابعة الأنشطة ، ويجب أن تشمل كحد أدنى إجراء إختبارات للمثال في القطاع المستهدف ودراسات للمسار بُغية

الحصول على بيانات من خلال المعلومات المرتدة التي تتعلق بالإجراءات التسويقية التي تُتَّخذ بناء على نتائج البحث.

Plans for follow-through activities. At a minimum these should include copy testing in the target segment and tracking studies to obtain feedback on the marketing actions to be taken as a result of the research findings.

التقسيم القطاعي لتحقيق المنفعة في تخطيط وتنفيذ حملة إعلانية :

Benefit Segmentation in Planning and Executing an Advertising Campaign

تتضمن عملة الإعلان ، إذا نُفِّذَت كاملة طبقاً للأصول المرعية ، سبع خطوات ، هي :

١) تحديد أهداف الإعلان. Setting the advertising goals

٢) تحديد النموذج الذي ينتظر أن يُنجِز الإعلان به أهدافه.

Specifying the model of how the advertising is expected to accomplish its objectives.

٣) تحديد إستراتيجية الإتصالات .

Determining the communications strategy

٤) وضع المثال الإعلاني. Developing the advertising copy

٥) إختبار المثال . Testing the copy

٦) أختيار الوسيلة الإعلامية وجدولتها.
Selecting and scheduling media

٧) تتبع نتائج الحملة **Tracking capaign results**

وفيما يتعلق بتحديد الهدف مازال كتاب داجمار DAGMAR لمؤلفه رسل كولى (*) Pussell Colley هو المرجع الجيد **فهو يُذَكِّرنا مرة أخرى بأن المبيعات ليست في حد ذاتها هدفاً جيداً للإعلان نظراً لتأثير العناصر الأخرى في خلطة السوق** Market mix ، **وتأثير النشاط المنافس طبعاً** ، أما الخطوة الثانية الخاصة بتحديد الكيفية التي ينتظر أن ينجز بها الإعلان أهدافه ، فقد أصابها تجاهل واسع النطاق في عملية تخطيط الإعلان ، ولعل السبب هو الإفتراض بأن بين رجال المهنة إتفاق عام على كيفية أداء الإعلان لأغراضه ، وليس أبعد عن الواقع والصحة من هذا الإفتراض ، **وهناك خمس نماذج على الأقل جارية الإستعمال من عملية الإعلان.**

ويمكن **تلخيص أولها** في القول الذي يؤكد " **نستطيع إقناع الناس بأن ماركتنا هي الأفضل والأعلى درجة** "We can convince people that our brand is superior". **ويبدو أن هذا القول يمثل النظرية السائدة عن أثر الإعلان على المبيعات ، وهو يتجه إلى إنتهاج الإقناع المباشر – ويكون الإقناع أحياناً مستنداً للمنطق كما في حالة البيان العملي للمنتج** as in the case of a product demonstration ، أو الإعلان المقارن or in

(*) Russell H. Colley, Defining Advertising Goals for Measured. Advertising Results (New York : Association of National Advertisers, 1961).

comparative advertising. وقد يتخذ شكلاً غير مباشر عن طريق الخبراء والمتحدثين وشعارات التفوق أو بمجرد بيان شعبية المنتج وإنتشاره بين الجمهور عموماً ، وقد يكون الإقناع أحياناً عن طريق الحث preemption بإختيار منفعة معينة وتكرار ربط الماركة المعينة بها ، ومن الأشكال الفرعية لهذا النموذج الإشعار بتفوق المنتج في مناسبة معينة ، وكيفما ينفذ هذا النموذج يبقى دَفْعَةُ وضَغْطَـهُ دائماً متجهاً إلى تقديم منافع واضحة الإدراك والإعلام بها.

وتؤمن المدرسة الثانية بأننا " نستطيع خلق صورة لماركتنا أكثر جاذبية " وتختلف هذه المدرسة عن المدرسة الأولى أساساً في تركيزها على النواحي " غير الإدراكية التي لا يستطيع المشتري تحديدها noncognitive emphasis" وتترجم أداء المنتج إلى منافع ترجع إلى المتعة والإحساس ، فالمُنْتَجَ جميل المنظر أو جميل الملمس ، أو جميل الرائحة ، رائع الصوت أو رائع الطعم ، وأحياناً كل ذلك معاً ، ويجوز إبراز صفات أخرى بموجب هذا النموذج ، منها أن المنتج جديد ويدفعك إلى الشعور بأن من المُبْهج شراؤه أو إمتلاكه أو إستعماله ، **ويركز هذا المثال على " المنافع الإحساسية** Sensory benefits " .

وتهتم المدرسة الثالثة بما يُؤثِّر على مستخدمي المُنْتَجات أو الماركات المعلن عنها وصورتهم أمام الناس ، ووجهة نظرها : " يمكنا خلق صورة أفضل وأكثر جاذبية لمن يستعمل منتجاتنا We can create a more attractive user image for our brand " ، وعندما تتناول هذه المدرسة

صورة مستعملي المنتجات **تُزَوّد هؤلاء أيضاً بما يؤيد إمتيازهم وصورتهم الشخصية في أعينهم هُمْ بحيث تُقَوّي إحساسهم بالإمتياز وقدرتهم على فَرْضْ شخصيتهم والتعبير عنها أمام الآخرين** ، وكثيراً ما تستقطب هذه المدرسة بعض الأشخاص من عملائها الذين تفوقوا ، وتعلن أنهم من الفئة القائدة الأولى التي تفوقت بفضل الإستخدام الفعّال للإعلان من هذا النوع ، **ويعتمد هذا المثال أساساً على إبراز " المنافع العاطفية** emotional benefits ".

ويقوم المثال الرابع على نظرية النوع المُسْتَثار concept of the evoked set وتستند إلىَ فكرة تقول أن لدى الجمهور مجموعات من الماركات أو الأنواع جميعها مقبولة بشرط توافرها ومناسبة سعرها ، ويعتقد أصحاب هذا المثال ببساطة في أنهم " يمكنهم أن يجعلوا ماركتهم أكثر بروزاً We can make our brand more salient وبالتالي أكثر رواجاً في الشراء ، ومن رأيهم أنه عندما تكون الأنواع والماركات قابلة للإبدال بأن تحل إحداها محل الأخرى من ناحية الإستخدام بسهولة معقولة ، فإن معظم الناس يشترون أول نوع أو ماركة تخطر على بالهم عند وجودهم في أماكن البيع ، ولا يستهدف أصحاب هذا المثال أية منافع بطريق مباشر ، اللهم إلاّ تقليل الجهد الذهني من ناحية المستهلك ، لكن قد يكون تَوَخّي المنافع داخلاً بطريق غير مباشر في تصنيف الماركات أو الأنواع إلى " مقبولة وغير مقبولة acceptable or unacceptable".

أما المثال الخامس فأحدث عهداً وأكثر خفاءً عن الأمثلة السابقة ، ويدعو إلى تقبل الإعلان عن الماركة والإرتباط بها ، ويبذل محاولة لربط الناس بالماركة ببعث بعض إتجاهاتهم العاطفية بوسيلة ما و " صياغة صلة عاطفية مع المستهلك forging an emotional link with the consumer " . ويمكن الوصول إلى ذلك عن طريق مواقف فيها أطفال أو حيوانات ، ومواقف يظهر فيها الحب والمودة والتواصل بين الذكر والأنثى ، وشخصيات الرسوم المتحركة (الكارتون) والجنس و/ أو الفاكهة ، وتندرج تحت هذا المثال إعلانات مثل " حملة ميللر لايت Miller Lite Campaign " التي إستمرت مدة طويلة ، و" مسلسلات جيمس جارنر وماريت هارتلي عن بولارويد James Garner and Mariette Hartley series for Polaroid ، والإعلان الذي ظهر مؤخراً عن المستردة الفرنسية " انت لي ضوء الشمس ، وإعلان جوجرين عن الكوكاكولا ، والغرض هنا هو دفع الناس ليقولوا في أنفسهم : " **أنا مثل هؤلاء الناس** I sort of like those guys " هؤلاء لهم مواقفهم السليمة من أنفسهم ومن المنتجات ، ولهم أنواع صحيحة من القيم ، وبالتالي لهم معناهم " ، ويتركز السعي الرئيسي لهذا المثال – على أي صورة تقدر في تقديم " **منافع الإنتماء affiliation benefits** " وإبرازها ، بحيث ينتمي المستهلكون – عن طريق مشترياتهم – إلى هؤلاء الناس الممتازين وعلى الماركات التي تتولد عنها المشاعر الإيجابية الدافئة.

تقييم فائدة التقسيم القطاعي حسب المنافع :
An Evaluation of the Utility of Benefit Segmentation

بالإضافة إلى تحديد الأهداف والطريقة التي ينتظر أن تعمل بها الإعلانات بحيث تدفع الماركة المعينة نحو هذه الأهداف ، **من المهم أن يوضح المسوقون إستراتيجية الإتصالات لجميع أعضاء فريق تسويق الماركة المعينة** ، وقد أصبحت طبيعة إستراتيجيات الإتصالات واضحة الآن.

والمطلوب أن تُجيب هذه الإستراتيجيات على ثلاثة أسئلة أساسية :

١) كيف يمكن تحديد السوق أفضل تحديد ؟
How is the market best defined

٢) ما هو القطاع من السوق الذي يمثل أكثر أهداف السوق إستجابة ؟
Which market segment represents the most responsive market target ?

٣) حول أي حوافز الشراء ينبغي أن تتركز جهودنا الإتصالية ؟
Around what buying incentive should our communications efforts be centered ?

ويتطلب الرد على السؤال الأول معرفة الماركات أو المنتجات المنافسة لماركتنا ، وعلى الأخص تلك التي يُمكنها منطقياً أن تجتذب منها المبيعات.

ويتطلب الرد على السؤال الثاني تقييم طرائق التقسيم القطاعي البديلة وإختيار القطاع الذي يبدو مبشراً بشكل أوفر وإختيار قطاع واحد بإعتباره المستهدف الأول.

ويتطلب الرد على السؤال الثالث والأخير تحليل القوى المنافسة وقدرة المساندة لمختلف العوامل.

وقد وُضِعَ منهج التقسيم القطاعي حسب المنفعة ليُجيب على الأسئلة الثلاثة جميعا.

فأي دور تؤديه طريقة التقسيم حسب المنافع في الإجابة على تلك الأسئلة ، وما مدى جودة هذا الدور ؟... **يبدو أن التقييم يعتمد على المثال الذي تختاره من بين الأمثلة الخمسة للإعلان ، كما يعتمد على طريقتك في بناء نموذجك الإعلاني.**

فإن عملت في ظل النموذج الأول وحاولت تقديم منافع إدراكية ، فهنا يؤدي منطلق التقسيم المنفعي عمله بشكل أفضل ، **ويرى العديد من علماء الإدارة أن طريقة التقسيم حسب المنافع تُعتبر منطلقاً جيداً ونافعاً عندما يكون مثال العمل هو النموذج الأول.**

ويبدو أن التقسيم لتحقيق المنفعة يعمل جيداً بشكل معقول مع النموذج الرابع الذي يتجه نحو إبراز المنتج والتأكيد عليه ، لإن التأكيد على المنافع

الإدراكية طريقة فعالة من طرائق دفع المنتج إلى مجموعة المنتجات المستثيرة للطلب .

لكن يقل نجاح التقسيم حسب المنافع في أحوال النموذج الثاني والثالث والخامس ، حيث أن هذه النماذج تتجه إلى المنافع الشعورية والعاطفية والولائية أو الإنتمائية ، وقد أشرنا سابقاً إلى محاولة أُجريت للتنبؤ بموقف الجمهور وإنتباهه إلى الإعلان على أساس إهتمامه الذي يصرح به بالمنافع التي يُركِّز عليها هذا الإعلان ، وإتضح نجاح التجربة فيما يتعلق بالمنافع الإدراكية ، وعندما أُجْريت نفس المحاولة إزاء المنافع العاطفية إتضح أنها أقل نجاحاً بكثير ، وليس من العسير الوصول إلى أسباب ذلك ، **إذْ لا يعتمد الإعلان الموجه لإستثارة المنافع الشعورية والعاطفية والإنتمائية على الدافع أو الحافز بل " على التنفيذ upon its execution "** أي طريقة تنفيذ الإعلان ، والمعروف أن الطريقة التقليدية لبحوث التقسيم القطاعي المنفعي تلجأ إلى التعبير عن المنافع بعبارات على بطاقات صغيرة بيضاء أو إلى إستبيانات مملوءة ببيانات مطلوب ترتيبها أو إعطاؤها درجات حسب أهميتها أو حسب مقدار الرغبة فيها ، وهي طريقة قليلة الجدوى في التنبؤ بالإستجابة المحتملة من جانب الجماهير إزاء الإعلان في صورته النهائية ، ويؤيد هذا القول أن دكتور روى ستوت Dr. Roy Stout بشركة كوكاكولا ، وهو من أبرز من يستخدمون النماذج الثانية والثالثة والخامسة ، **قال إن نموذجه الخاص بالفاعلية الإعلانية لا يصلح للتنبؤ بدقة عن المبيعات وأدائها إلا إذا أُدمجت في معادلات التنبؤ النتائج الرقمية لإختبار النموذج المأخوذ عن الإعلان في صورته النهائية**. ويلاحظ أن النموذج الذي يستخدمه دكتور

ستوت هو نموذج مركب ومعقد يأخذ في إعتباره آثار كل من النموذج الإعلاني ووزن الوسيلة الإعلانية على المبيعات.

ويؤخذ من هذا الإستنتاج إعتباران :

الإعتبار الأول : إعتبار منهجي يتصل بالمنبهات Stimuli التي يستخدمها الباحثون في شئون السوق أثناء بحوثهم عن التقسيم القطاعي أو " البحث الإستراتيجي " كما يسمى الآن ، ومؤداه أنه ما لم تستبعد إلى حد كبير المنافع الشعورية والعاطفية والإنتمائية فلابد من إستخدام الإعلانات المنفذة فعلاً كمنبهات بدلاً من البطاقات البيضاء الصغيرة أو الإستبيانات.

أما الإعتبار الثاني والأهم فهو أنه إذ أردنا تحقيق تقدم ذي مغزى في تقييم الآثار المحتملة لمختلف أنواع النماذج الإعلانية مقدماً قبل التنفيذ فلابد من أن تتفق كثيراً في الإستثمار كي نتعلم كيف نقيس النواحي غير الكلامية في النموذج الإعلاني وكذلك آثاره الإدراكية ، ولابد لنا من إجراء دراسة شاملة وعميقة حول كيفية تأثير الإعلان في نواحيه غير الكلامية.

ولا تعوزنا الأدلة المؤيدة لأهمية آثار النواحي غير الكلامية التي هي في واقع الأمر أكثر أهمية من آثار النواحي الكلامية والإدراكية التي تتناولها تقليدياً في أنشطة تخطيط الإعلان وإختبار النموذج الإعلاني التي تقوم بها ، ومع ذلك نجد أن النواحي غير الكلامية التي تؤثر الإعلانات بها علينا لم

تُحضَرْ بطريقة منظمة حتى الآن فلا يستغرب – والحالة هذه – ألا يوجد لدينا أدوات جاهزة لقياس آثارها.

وحتى لا يقال أن هذا البحث الذي نعرضه يشير مجرد إشارات إلى مشكلات يعترف بها الكثيرون ويكتفي بذلك دون تقديم طرائق ووسائل لحلها ، نقول إن العمل يجري حالياً بجامعة نيوهامبشير لحصر النواحي الرئيسية غير الكلامية في الإعلانات التلفزيونية وإبتكار طرائق فعالة وذات كفاءة لقياسها ، ونظراً لإن هذا العمل لم تتجاوز فترته ستة أشهر حتى وقت كتابة هذا البحث فليس لدينا شئ كثير في هذا المجال ، بيد أن من المجالات التي تخضع للبحث والتحقيق ما يلي :

١) **الموسيقى** : يبدو منْ الواضح أن الموسيقى عامل رئيسي من العوامل غير الكلامية ، فإذا ظهر في الصَورة طفل يعدو عبر حقل ، فإن خلفية موسيقية معينة قد توحي بأنه عائد من المدرسة إلى المنزل في سعادة لإنه سيلقي أسرة متحابة بينما قد توحي خلفية موسيقية أخرى مختلفة أنه يجري لإن شيئاً مخيفاً يطارده.

Music. It seems obvious that music is one keynonverbal factor. If the visual shows a child running across a field, one musical background may suggest he is happily going home from school to a loving family whereas another may imply that he is running because he is being chased by something frightening.

٢) **المنظر** : يوحي إختلاف المنظر وكونه داخلياً أو خارجياً أو في مدينة أو في الريف ، بمشاعر مختلفة ، فإذا أضفنا منظر سحاب

إلى صورة الطفل الذي يجري عبر الحقل ، لكان الإنطباع أنه يجري هرباً من المطر.

Setting . Indoor, outdoor, city, and country settings all project different feelings. If clouds are introduced into the scene of the child running across the field, the implication may be that he is running to avoid getting caught in the rain.

٣) **اللهجة** : أي كيفية إستخدام الأفراد لإصواتهم وطابع تلك الأصوات ، فالنبرات المتصاعدة والنبرات المتنازلة توحي بردود أفعال متباينة ، وكذلك اللهجة السريعة من الكلام واللهجة البطيئة.

Paralanguage. This concerns the way people use their voices and the timbre of those voices. Rising inflections and falling inflections can evoke very different reactions, as can rapid and slow speech patterns.

٤) **النظرة** : وتتعلق بكيفية إستخدام الناس لعيونهم ، وقد إتضح على سبيل المثال أن الأفراد الذين يميل كل منهم للآخر يتبادلون النظر كثيراً عندما يكونون متباعدين في الحجرة ، ويقل تبادل النظرات عندما يقتربون.

Glance . This concerns the way people use their eyes. It has been found, for example, that people who like each other make frequent eye contact when they are across the room from each other but that there is little eye contact when they are close to each other.

٥) **الدلالات** : وتتعلق باستخدام الإشارات واللافتات والرموز والأشياء الفنية والصناعية فالأشياء مثل الأعلام ، وأطقم الشطرنج ، والبيانو الفخم ، وكرة القدم ، لها من المعاني ما يتجاوز حجمها المادي.

Semiotics. This involves the use of signs, symbols, and artifacts. Objects such as flags, chess sets, grand pianos, and footballs have meanings that extend far beyond the literal definitions of the objects.

٦) **البعد** : بمعنى المسافة التي تفصل بين كل فرد وآخر والمكان الذي يشغله بالنسبة للآخر ، ومن الذي يقف ومن يجلس ؟ فلكل ذلك معناه.

Proxemics. How close people stand to each other and the positions they occupy relative to each other are significant. Who is standing and who is sitting ?

٧) **حركات الجسم** : صدر كتاب منذ زمن قصير خصص لهذا الموضوع ولقى رواجاً كبيراً.

Body language. A best-selling book was devoted to this topic not long ago.

٨) **ملامح الوجه** : كيفية الإبتسام أو التقطيب وحركات عضلات الوجه.

Facial cues. This concerns how people use their smile, frown, and facial muscles.

٩) **الملابس** : تَنُـمُ طريقـة الفـرد فـي اللبـس عـن الكثير وتَـدُلُ عليـه ، **ومازال القول القديم الملابس تصنع الرجل صادقاً** اليوم وينصـرف إلى كل من الرجل والمرأة على السواء.

Dress. How people are dressed says a great deal about who they are. The old saying that "Clothes make the man" is no less true today and it applies to both men and women.

١٠) **المؤثرات الصوتية** : وتتناول أنواع الأصوات وآثارها المقصودة ، ويمكن إستخدام الصوت لجذب الإنتباه ، أو التـأكيد علـى موقـف أو فكاهة ، أو إيجاد نوع من الترقب ولإغراض أخرى كثيرة فمثلا، وجدت إحدى مدارس الإتصـال الرئيسـية علاقـة قويـة بيـن صـوت تحطيم الزجاج وبين العنف.

Sound effects. This concerns both the types of sounds employed and their intended effects. Sound can be used to attract attention, to emphasize humor, to generate suspense, and for a great number of additional purposes. For example, one major School of Communications found a strong association between the sound of breaking glass and violence.

والجدير بالذكر أننا أوضحنا حتى الآن ميادين بحث في هذا المجـال بلـغ عددها ٣٧ ميداناً ، وهناك ميادين أخرى قيد النظر ، ويتناول بحثها صلة كـل

منها بالآخر وصلتها بالمقاييس التقليدية مثل الإستعادة ، وتغيير الموقف ، والتغيرات في غلبة الأنواع والماركات ، وستنشر نتائج هذه البحوث عندما تصبح قابلة للنشر.

والخلاصة أن التقسيم لتحقيق المنفعة مازال يستخدم بنجاح لمدة جاوزت خمسة وعشرين عاماً منذ تطبيقه لأول مرة ، وأنجح ما يكون إستخدامه من مواقف تخطيط الإعلان حيث تعتبر المنافع الإدراكية أهم المنافع ، أما إذا أريد التوسع في إستخدامه – أي منطلق آخر – في المواقف ذات المنافع الشعورية والعاطفية والإنتمائية فيحتاج الأمر عندئذ إلى كُلٍ من أدوات القياس الجديدة وطرائق البحث الجديدة معاً ، وواضح أيضاً أن الإتصال غير الكلامي هو أفق بحوث الإتصالات اليوم ، وما لم نصل إلى تقدم في هذا المجال فلا ينتظر أن نتمكن من تحقيق تحسين ملموس في إستراتيجية البحث.

Unless progress is made on that front, we are unlikely to be able to make further significant improvements in strategic research.

الخلاصـــــة

إستطاع الباحثون التسويقيون أن يوجـدوا أسـلوباً جديـداً أطلقـوا عليـه " التسويق القطاعي الجالب للمنفعة ، وأصبح هذا الأسلوب مألوفاً في تحليل الأسـواق لإكتشاف مواطن جديدة لإجراء التقسيمات وقد إستخدمها تقريبـاً كُلُ سوق للسلع والخدمات الإستهلاكية مرة أو أكثر ، ومازال " دكتور رسـل إي . هيلـي " مبتدع الطريقة يستقصى أسباب التفاوت ، ويقدم إرشادات لإستخدامها إسـتخداماً سليماً ، في ضوء تعريف نظرية التسويق التي ترى أن مفتاح بلوغ الأهداف هو معرفة حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة ، وتقديـم الإشـباع المطلـوب لهـا بكفـاءة وفاعلية أكثر مما يفعل المنافسون . وفي ضوء هذا التعريف يُفْتَرَضُ ضمنـاً أن حاجات المستهلكين ليست مُتَسِقة ولا موحـدة ويزداد الإعتقاد بأنـه توجد قطاعات تتمايز عن بعضها داخل كل سوق تقريباً.

وعندما نشأت فكرة قطاعات المنفعة في الأصل كان الإهتمام الأوَّل موجهاً إلى كيف يرتبط تقسيم السوق بإختيار الهدف ، وكان المـأمول أن يصبح في الإستطاعة تمييز المجموعات الفرعية من الناس التي تستجيب بصفة خاصة لرسالة إعلانية مُعَيَنة ما غير أنه إتضح سريعاً الحاجة إلى إستخدام طرق أخرى للإختيار بين قطاعات المنفعة البديلة ، وبذلـه أصبح التقسيم القطـاعي واحـداً من طرائق كثيرة لتقسيم الأسواق إلى قطاعات ، ومن هذه القطاعات قطاع " نمط الحياة " ، ويرجع ذلك جزئياً إلى تزايد إستخدام خدمات تَتَبُّع نمط الحياة ، وإلى إدخال مقاييس نمط الحياة في بنوك معلومات ووسائل الإعلام الشائعة الإستخدام ، وإن كان هذا النمط أيضاً قد تعرض للنقد من بعض علماء إدارة التسويق.

قضايا للمناقشة

*) من هو مُبتدع طريقة " التقسيم القطاعي لتحقيق المنفعة "؟... وما هي أهدافها ؟ ... وما هي الركائز التي تعتمد عليها ؟ ... وهل تكفي وحدها لتحقيق الهدف أم أنه توجد بدائل لها ؟.. إذا كان الأمر كذلك فما هي هذه البدائل .. وهل هذه البدائل مستقرة أم يوجد من إنتقدها ؟.. وعلى أي أساس ؟.. إشرح وَوَضِّح.

*) يرى المتخصصون أن بحوث التقسيم القطاعي تفيد بالفعل ويُمكن أن تكون ذات قيمة عظمى .. إشرح وجهة نظرك في ... ما هي الظروف والشروط التي تجعل من البحوث ونتائجها دراسة ناجحة ؟.. وما هي الظروف والشروط التي تجعل من بعض البحوث تضييع للوقت والمال ؟...

*) تناول بالشرح والتعليق تقييم فائدة التقسيم القطاعي حسب المنافع ، على أن توضح في شرحك إستراتيجيات الإتصال ورأيك الخاص فيما يتعلق بأفضلها في تحقيق الأهداف المرجوة.

*) يجري العمل حاليا بجامعة نيوهامبشير لحصر النواحي الرئيسية غير الكلامية في الإعلانات التليفزيونية ، وإبتكار طرائق فعالة وذات كفاءة لقياسها.

أذكر : ما هي المجالات التي ترى وجهة نظرك إخضاعها للبحث ؟... وما هي الأسباب التي تدعوك إلى إقتراح هذه المجالات ؟...

الفصل التاسع

مفهوم التسويق التعاوني

The Concept of Cooperative Marketing

مقدمـــة :

خلق الله سبحانه وتعالى الأرض وما عليها وسخرها للإنسان ... قال تعالى في سورة إبراهيم " وسخر لكم الفلك لتجري في البحر بأمره ، وسخر لكم الأنهار ، وسخر لكم الشمس والقمر دائبين ، وسخر لكم الليل والنهار " .. وقال تعالى في سورة الحج " سخر لكم ما في الأرض " وقال في سورة الجاثية " وسخر لكم ما في السماوات " .. وقال سبحانه وتعالى في سورة الحجر " والأرض مددناها وألقينا فيها رواسي وأنبتنا فيها من كل شئ موزون ، وجعلنا لكم فيها معايش "... وخلاصة المعاني المستمدة من هذه الآيات الكريمة أن الله سبحانه وتعالى قد خلق لنا الأرض ومهدها حتى صارت كالبساط الممدود ، ووضع فيها جبالاً ثابتة ، وأنبت لنا فيها من كل أنواع النبات ما يحفظ علينا حياتنا ، وجعل هذا النبات مقدراً بأزمان معينة في نموه ، وغذائه ، ومقدراً بمقدار حاجاتنا ، كما أن الله سبحانه وتعالى جعل لنا في الأرض أسباب المعيشة الطيبة ، ففيها الحجارة التي نبني منها المساكن ... والحيوان الذي ننتفع بلحمه أو جلده أو ريشه ، والمعادن التي تخرج من بطنها ، وغير ذلك... -

ومن المعاني العميقة التي ينبغي علينا أن نتدبرها قوله تعالى في سورة الجمعة " فانتشروا في الأرض وإبتغوا من فضل الله ".. أي تفرقوا في الأرض لمصالحكم ، واطلبوا من فضل الله ... والرسول عليه الصلاة والسلام يقول " الأسواق موائد الله تعالى فمن أتاها أصاب منها ".[*] وفي ذلك

* إحياء علوم الدين ، الجزء الرابع ، ص ١٧٥٧ ، دار الشعب.

يقول عمر رضي الله عنه : **لا يقعد أحدكم عن طلب الرزق ويقول اللهم أرزقني ، فقد علمتم أن السماء لا تمطر ذهباً ولا فضة.**

ومن المعاني العميقة الأخرى التي ينبغي علينا أن نتدبرها قول الرسول عليه الصلاة والسلام " **عليكم بالتجارة فإن فيها تسعة أعشار الرزق** "... وقوله " التاجر الصدوق يحشر يوم القيامة مع الصديقين والشهداء " وقوله " رحم الله أمرءاً سهل البيع ، سهل الشراء ، سهل القضاء " ... وقوله " يد الله على الشريكين ما لم يتخاونا ، فإذا تخاونا رفع يده عنهما ".

ويجمع علماء الشريعة أن مبدأ تسخير الكون للناس يؤدي غرضين مهمين (*) :

أولهما : أنه ليس في الكون شئ لا يصعب على الإنسان تناوله ، إذا أعمل عقله وعلمه ، ووجه لذلك همه وإرادته ، فما على الإنسان بعد أن ذلل الله له الكون إلا أن يجتهد في الإنتفاع منه وإستثمار خبراته.

ثانيهما : أن الناس متساوون جميعاً في الإستفادة من خيرات الأرض والسماء ، مادام الخطاب للناس جميعاً ، والله قد بذلها لهم من غير ثمن ، وذللها لهم من غير تمييز بين فئة وفئة أو أمة وأمة.

* الإشتراكية في الإسلام ، الدكتور مصطفى السباعي ، ص ٧٧ ، الدار القومية للطباعة والنشر.

السوق وعصر التكتلات :

لعل من أبرز معالم مجتمعنا الدولي المعاصر ، ذلك التقدم العلمي المذهل في شتى مجالات الحياة ، الأمر الذي إتضحت آثاره في شتى جوانب النشاط الإنساني في الدول التي أطلقنا عليها " **العالم المتقدم** ".. **وعصر ثورة المعلومات** .. ويتميز هذا العصر بتبادل المعلومات الفنية في كل ما هو خارج عن دائرة " الجوانب العسكرية " .. كتبادل المعلومات الفنية بين كل من أمريكا وروسيا فيما يتعلق بكشف أسرار الفضاء.

ولعل من السمات الأخرى البارزة لمجتمعنا الدولي المعاصر ، تلك التكتلات الكبرى التي تنشئها الدول ذات الصالح المشترك كالسوق الأوروبية المشتركة ، وغيرها من التكتلات الأخرى التي حدثت في مناطق متعددة من العالم.. **وعلى وجه الخصوص بعد الحرب العالمية الثانية التي نبهت كل فريق إلى ضرورة التكامل الإقتصادي ، ومن أجل ذلك رأينا هذه التكتلات الكبرى تتجه نحو التخطيط والتخصص في الإنتاج وإنسياب السلع في أسواق هذه الدول بما يحقق أقصى درجات الكفاءة وأكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية لصالح تدعيم إقتصاديات هذه الدول ورفاهية المواطنين** .. أي أننا نعيش في عالم تزداد فيه الدول الصناعية تقدماً .. بينما هناك شعوباً أخرى تعيش الغالبية العظمى من سكانها على الكفاف .. أو ما هو دون الكفاف !! .. بحيث يمكننا أن **نطلق عليهم الأحياء الأموات** !!.. لإنهم يعملون بأساليب بدائية إذا قورنت بالأساليب المستخدمة في الدول المتقدمة .. الأمر الذي يجعل العائد الذي يعود عليهم نتيجة لجهدهم يعجز عن

تلبية إحتياجاتهم من أجل حياة جديرة بالإنسان الذي ينبغي أن ينفسح أمامه الأمل في العلم والعمل بحيث يسهم في البناء .. وفي التمتع بخيرات مجتمعه ومبتكرات الفكر الإنساني الذي يعيش في عصره وتسهم في زيادة دخله ومستوى رفاهيته.

ومما لاشك فيه أن معظم دول العالم الثالث .. هي من الدول التي يطلق عليها الفكر الإنساني المعاصر " دولاً متخلفة ".. ومعظم هذه الدول لم تأخذ بالتصنيع الذي يأخذ بيدها إرتفاعاً نحو الدول المتقدمة ، **وإن كان الوعي القومي قد أدى في بعضها إلى نشوء ثورات إستهدفت تحقيق التقدم لشعوبها والوصول إلى إستعمالات أفضل لموارد الطبيعة فيها – في إيمان مطلق بأن ثروة الأمة ينبغي أن تعود بالخير على أبنائها ، وتحقق لهم السعادة والرخاء والرفاهية ، ولا يمكن الوصول إلى هذا الهدف إلا بالتنمية الإقتصادية لموارد المجتمع .. وكذلك التحكم في السلوك الإقتصادي للمواطنين** .. خاصة وأن الشعوب التي تحررت لجأ البعض منها إلى تنظيم الإستهلاك ، وبذل الجهود لتحقيق مزيد من الإنتاج بقصد تحقيق فائض يضيف إلى ثروة الأمة ، عن طريق توظيف هذا الفائض في وحدات إنتاجية أخرى .. هذا بالإضافة إلى الإرتفاع بمستويات الشعب في أكثر من ناحية .. كالتعليم والصحة والإنتاج الزراعي والصناعي ، **وذلك عن طريق التخطيط الإقتصادي الذي يستعين بالأساليب العلمية التي تهتم بشئون الثروة في إنتاجها وتوزيعها وإستهلاكها وإدخار بعض الناتج منها وتوظيفه** ، فهو أسلوب علمي منظم يحكم سلوك المجتمع في شتى نواحي الإنتاجية .. **وهذا يوضح مدى الجهد الذي ينبغي أن تبذله الدول المتخلفة لتقريب شقة الخلاف**

الذي كان يتزايد خلال القرن الماضي وأوائل هذا القرن بين الأمم الغربية الغنية ، وبين البلاد الفقيرة التي تشكل أكثرية الجنس البشري .. وهي تعلم أنها تواجه مهمة صعبة ، وعلى وجه الخصوص التحديات من الدول المتقدمة التي تريد لها أن تظل على تخلفها ، الأمر الذي يحتم عليها أن تبذل جهوداً مضاعفة لتقريب الشقة الواسعة ، **لإن البلاد المتقدمة تمضي في طريقها نحو تحقيق مكاسب مذهلة تراها حقاً وحلالا لها .. وحراماً على الدول المتخلفة !!..**

من أجل ذلك نرى الحلف التعاوني الدولي الذي تندرج في عضويته أكثر من مائة دولة يمثلون أكثر من ٨٠٠ مليون عضو ، والحلف هو المستشار الأول لهيئة الأمم المتحدة والمجلس الإجتماعي والإقتصادي التابع للأمم المتحدة والذي تندرج في عضويته ما يقرب من ١٨٠ دولة ، ومن منطق إهتمام الحلف بأقل الناس حظاً وأكثرهم فقراً والعمل على أن يصبحوا قوة مضافة إلى شعوبهم سواء في الجوانب الإجتماعية أو الإقتصادية نراه يبذل العديد من الجهود بالإتفاق مع الأمم المتحدة لإصدار قرارات لصالح الحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم ومنها القرار الآتي الصادر في ديسمبر[*] عام ١٩٧٨ تؤكد فيه على " أن إنشاء وتنمية التعاونيات يعتبر واحداً من أهم الأدوات للتنمية الإقتصادية الشاملة ، وكذلك التنمية الإجتماعية

---

* نورد هذا القرار على سبيل المثال ، ولمزيد من المعرفة نرجو التكرم بالرجوع إلى الكتاب الخامس من سلسلة الرواد للدكتور/ كمال أبو الخير ، وكذلك أعداد المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر تباعاً من الستينات حتى الآن ، حيث تغطي في أبحاثها جميع مؤتمرات الحلف ولجانه ويرأس تحريرها الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير.

والثقافية لجميع أعضاء المجتمع " ومن أجل ذلك أكد قرار الأمم المتحدة على أهمية برامج التدريب والتعليم لمختلف المستويات بهدف التنمية وزيادة وتنوع النشاط التعاوني وكذلك أهميته لتوفير الإدارة المهنية ".

نص القرار الذي أصدرته الجمعية العامة للأمم المتحدة في ديسمبر عام ١٩٧٨

إنَّ الجمعية العامة للأمم المتحدة :

تعيد إلى الأذهان قراراتها الصادرة في ٢٠ ديسمبر(*) ١٩٦٨ ، ١٠ ديسمبر ١٩٧٤ ، ٣٠ نوفمبر ١٩٧٦ ، وقرار المجلس الإقتصادي والإجتماعي الصادر في أول يونيو ١٠٧٢.

تأخذ في الإعتبار أن إنشاء وتنمية التعاونيات يعتبر واحداً من أهم الأدوات للتنمية الإقتصادية الشاملة وكذلك التنمية الإجتماعية والثقافية لجميع أعضاء المجتمع.

(*) نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن معظم هذه القرارات تضمنتها مراجعنا المختلفة ، بالإضافة إلى تقارير الأمين العام للأمم المتحدة الذي ألزمته قرارات الأمم المتحدة بتقديم تقرير عام كل سنتين عن دور تجارب أعضاء الأمم المتحدة في النهوض بمواطنيهم عن طريق التعاونيات ، وقامت الجمعية المصرية للدراسات التعاونية بنشرها تباعاً.

وتدرك أهمية برامج التدريب والتعليم لمختلف المستويات بهدف التنمية وزيادة وتنوع النشاط التعاوني ، وكذلك أهميته لتوفير الإدارة المهنية للتعاونيات.

١) قد درست بعناية ملاحظات السكرتير العام للأمم المتحدة الخاصة بتجارب الأمم فيما يتعلق بتنمية التعاونيات.

٢) وتكرر أهمية تبادل الخبرات على الصعيد الدولي كعنصر يسهم في تنمية الحركة التعاونية وإنتشارها.

٣) وتؤكد دور التعاونيات في تنمية الفئات الضعيفة من المجتمع ، وكذلك التنمية الإجتماعية والإقتصادية للجميع وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالدول النامية.

٤) وتعترف بأن التعاونيات تعتبر وسائل هامة لزيادة فرص العمالة للنساء وتجميعهن كأعضاء نشطين في المجتمع يسهمن في عملية التنمية.

٥) وتؤكد أيضاً على الأهمية الإجتماعية للتعاون فيما يتعلق بإسهام الجماهير على مستوى القاعدة الشعبية في التخطيط وإتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم اليومية.

٦) وتدعو أعضائها من دول العالم والوكالات المتخصصة المرتبطة بالنشاط التعاوني. وكذلك أجهزة الأمم المتحدة الأخرى ، إلى إعطاء أهمية خاصة لمختلف جوانب التدريب والتعليم الخاص بالحركة التعاونية على المستوى المحلي والقومي والدولي.

٧) وتدعو أيضاً الدول الأعضاء والوكالات المتخصصة المرتبطة بالنشاط التعاوني. وكذلك أجهزة الأمم المتحدة الأخرى ، بأن ترفع إلى الأمم المتحدة تقارير متابعة عن تجاربها في تنمية الحركة التعاونية ، وأن توضح بصفة خاصة دور المرأة في الحركة التعاونية وكذلك إسهامها

في التنظيمات التعاونية لتحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية الشاملة.

٨) وتدعو أعضائها من الدول الذين لم يتقدموا حتى الآن برفع تقارير عن تجربتهم القومية فيما يتعلق بتنمية الحركة التعاونية أن يرسلوا بتقاريرهم إلى الأمم المتحدة.

٩) وتطلب من السكرتير العام للأمم المتحدة بأن يرفع إلى الجمعية العامة في إنعقادها السادس والثلاثين ، من خلال المجلس الإقتصادي والإجتماعي ، بتقرير متابعة عن التجارب القومية الخاصة بتنمية الحركة التعاونية ، على أن يتناول بصفة خاصة إسهام المرأة في الحركة التعاونية ودورها في التنظيمات التعاونية ، ودور التعاونيات في تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية بصفة عامة ، على أن يستند هذا التقرير إلى البيانات المتاحة وكذلك البيانات الإضافية عن الدول الأعضاء والوكالات المتخصصة.

١٠) وتقرر أنها ستناقش تحت بند خاص في الإنعقاد السادس والثلاثين تقرير المتابعة الذي سيقدمه سكرتير عام الأمم المتحدة عن التجربة القومية الخاصة بتنمية الحركة التعاونية.

ملاحظة : موعد الإنعقاد السادس والثلاثين(*) للأمم المتحدة سيكون في عام ١٩٨١.

---

* يذكر الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بالخير والفضل المرحوم الفريق/ كمال حسن علي حيث طلبت منه أن يُرسل مندوبنا في الأمم المتحدة هذا التقرير ، وأرسله إلينا وقمنا بترجمته ونشرناه في المجلة المصرية للدراسات التعاونية ، وقامت أجهزة الإعلام بنشر أجزاء منه ، ودارت حول هذا التقرير حوارات في الإذاعة والتليفزيون.

TEXT OF THE RESOLUTION ADOPTED BY THE UNTITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY DECEMBER 1978

نص القرار الذي أصدرته الجمعية العامة للأمم المتحدة في ديسمبر عام ١٩٧٨

The General Assembly,

" Recalling its resolutions 2459 (XXIII) of 20 December 1968, 3273 (XXIX) of 10 December 1974 and 31/37 of 30 November 1976, and Economic and Social Council resolution 1668 (LII) of 1 June 1972.

" Bearing in mind that the establishment and growth of co-operatives is one of the most important instruments for the full economic, social and cultural development of all members of society.

" Recognizing the necessity of training and educational programes at various levels for the growth, diversification and professionalization of the management of co-operatives,

1. Takes note of the report of the Secretary-General on national experience in promoting the co-operative movement; 1;

2. <u>Reiterates</u> the necessity of an international exchange of experience as a contribution to the growth and diversification of the co-operative movement;

3. <u>Stresses</u> the role of co-operatives in the development of weaker sections of the community and in over-all social and economic advancement, particularly in developing countries ;

4. <u>Recognizes</u> that co-operatives are an important means of increasing employment opportunities for women and integrating them, as active members of society, into the development process;

5. <u>Stresses also</u> the important social role of co-operatives in involving people at the grass-roots level in the planning and decision making which affect their daily lives;

6. <u>Invites</u> Member States, relevant specialized agencies and other United Nations organs to pay special attention to the training and education aspects of the co-operative movement at the local, national and international levels ;

7. <u>Also invites</u> Member States, relevant specialized agencies and other United Nations organs to submit follow-up reports on their experience in promoting the co-operative movement, referring especially to the participation of women in the co-operative movement

and to the role of co-operatives in achieving over-all social and economic development;

8. <u>Invites</u> those Member States which have not already done so to submit reports on national experience in promoting the co-operative movements;

9. <u>Requests</u> the Secretary-General to submit to the General Assembly at its thirty-sixth session, through the Economic and Social Council, a follow-up report on national experience in promoting the co-operative movement, referring especially to the participation of women in the co-operative movement and to the role of co-operatives in achieving over-all social and economic development, based on data already available and on additional contributions from Member States and relevant specialized agencies;

10. <u>Decides</u> to consider, under a relevant item of its

General on national experience in promoting the co-operative movement".

مصر وإلتزامها بقرار الأمم المتحدة :

ويسعدنا أن نقرر من هذا المكان أن مصر قد إلتزمت بأن نرفع إلى الأمين العام للأمم المتحدة تقارير متابعة عن تجاربها ، وأختير الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – عميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ورئيس الجمعية المصرية للدراسات التعاونية عضواً في الأمانة الخاصة التي شُكِّلت لهذا الهدف ومقرها في فيينا عاصمة النمسا.

ونرجو أن نوجّه الأنظار إلى أن تقارير الأمين العام للأمم المتحدة كشفت عن تجارب رائدة ، وأن النشاط التعاوني إمتد إلى كافة أوجه النشاط الإنساني ، سواء أكان هذا النشاط إجتماعياً أو إقتصادياً ، أو تجارياً ، أو صناعياً ، وسواء أكان على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

وفي ضوء القرار السابق نرجو أن يعمل الوطن العربي على إيجاد مستقبل صناعي ، وتَقَدُّم حضاري يدفع المجتمع نحو الجدية في المشاركة والإسهام لتحقيق الآمال العظيمة لهذا الوطن بحيث يؤمن المجتمع في تطوره الجديد بأنه يسير قدماً نحو إتجاه سيغير مجتمعهم ، وسيحولهم إلى مجتمع جديد يأخذ مكانه اللائق به تحت الشمس ، هذا المجتمع الذي سيجتاز الحاجز العظيم الذي يفصل المجتمع الزراعي والتجاري عن المجتمع الصناعي .. ذلك المجتمع الذي يتطلب أن تتكيف الوحدات والمنشآت الإقتصادية مع الظروف الإقتصادية المتغيرة .. حتى وإن كانت هذه الظروف صعبة بعض

الشئ(*) ، وأن يهتم الوطن العربي بالتعاونيات لكـي تسـهم فـي عمليـة التنميـة بكافة أبعادها.

إننا نرجو أن نوجه نظر التعاونيين إلى أن الأسلوب العلمي يُحتم على المسئولين عن التسويق في جميع الوحدات والمنشآت والمنظمات سواء أكانت تعاونية أو غير تعاونية أن تقوم بوضع البرامج التسويقية على أساس إشباع إحتياجات ورغبات مجموعات المستهلكين ، ومعالجة مشاكلهم ، وبحيث يتنافس كل منهم مع الآخر في تقديم سلع وخدمات أفضل من السلع والخدمات التي يقدمها المنتجون المنافسون ، وتهدف هذه المنافسة إلى إقناع المستهلك الأخير بأن مزايا وخصائص سلعة منتج معين تفوق مزايا وخصائص السلع المشابهة الأخرى المعروضة في السوق ، وذلك حتى يحصل المنتج على أكبر نصيب ممكن من السوق. ويلاحظ أن هذه المنافسة بين المنتجين لا تقتصر فقط على التفاوت في الأسعار .. **بل تتعداها إلى الحصول على رضا وثقة المستهلك الأخير في السلعة التي يقوم كل منتج بإنتاجها ، وذلك بتقديم سلع وخدمات متباينة غير متماثلة** (العبوة – الحجم – اللون – الصيانة – الضمان – الإسم التجاري ... الخ ..) ، وإن كانت كل منها بديلة للأخرى . ويسمى هذا النوع من المنافسة **بالمنافسة للحصول على ميزة تفضيلية في السوق ، وفي ظل هذا النوع من المنافسة يعمل كل منتج على تقديم سلع تفوق السلع المنافسة البديلة ، وتختلف عنها من حيث**

The Theory of Ecomomic Growth, by W. Arthur Lewis , London : George Allen and Urwin Ltd., 1955, p. 144.

الحجم أو شكل العبوة أو الإسم التجاري أو درجة أداء السلعة ومجالات الإستعمال أو تقديم تشكيلات متعددة منها ، أو تقديم الضمان والصيانة ، أو توفير قطع الغيار اللازمة لها .. الخ.

ونرجو أن نوجه النظر إلى أنه قد ورد في تقرير جمعية الدراسات التسويقية في إنجلترا عن الإنتاج القومي ، أن هناك شبه إجماع بين علماء التسويق على أن **من أهم الجوانب التي تضعها القرارات التسويقية في إعتبارها .. أن من حق الناس(*) أن يختاروا.**

" People have the right to choose, and this is the prime determinant of Marketing Decisions ".

ويستطرد التقرير موضحاً أن رغبات المستهلكين هي أساس الجهود التسويقية .. وأن مراعاة هذه الرغبات على جانب كبير من الأهمية من الناحية السياسية والإجتماعية والإقتصادية ، هذا بالإضافة إلى إتفاقها مع المنطق ومقتضيات النشاط الإقتصادي السليم.

إن الوحدات الإقتصادية تعاني كثيراً جداً نتيجة لإنتاج سلع أو تقديم خدمات لا يحتاج إليها أو لا يرضى عنها المستهلكون .. وتبدو هذه المشكلة على وجه الخصوص عند محاولة إقناع المستهلكين بالإقبال على الشراء . أو الإنتفاع بهذه الخدمات .. **إنه من الأفضل دائماً .. بل يجب أن يتم الإنتاج وفقاً لرغبات المستهلكين.**

* From a report of the Marketing Society Study Group on National Productivity, 1964, London.

ومن هذا المنطق فإن هناك مدرسة فكرية تقول بأن في إمكان المنظمات التعاونية أن تقوم بجميع أنواع النشاط الإقتصادي بحيث تحقق لنا ديموقراطية تعاونية كاملة .. وذلك لإن أي مشروع إقتصادي يقوم به الأفراد ، تستطيع الجماعات أن تقوم بمثله لو كان أفرادها على درجة من الذكاء تسمح لهم بأن يؤدوا دورهم كاملاً..

إن التعاون بجانب توفيره للناس قدراً من الإستقلال الإقتصادي يتيح لهم شيئاً أعظم من ذلك بكثير جداً ، فهو سَيُكَيِّفهم إلى الحالة التي تجعلهم قادرين على إمتلاك المقومات التي لابد من توافرها لإقامة مجتمع ديموقراطي .. والخطة التي سينهجونها لتحقيق هذه الغاية ستقوى من عزائمهم ، وتجعلهم جديرين بالمجتمع الفاضل عندما تبزغ طلائعه ، **أن التعاون سيحقق ذلك بما يثيره في الناس من نشاط فكري وإهتمام بشئونهم المدنية ،** أنه يبني الشخص ويحرره ، وتلك ضرورة ملحة في عصرنا هذا، والمدنية الغربية إنما تقوم على فكرتين متلازمتين : هما " **فكرة الملكية الخاصة " وفكرة " الحرية الشخصية والعمل الفردي "** .. وأن التطرف في التمسك بهاتين الفكرتين سيكون في نظر العديد من علماء التعاون في العالم ... بل عند غيرهم من العلماء أيضاً ... إنهم يقررون **التطرف والمغالاة في التمسك بهاتين الصفتين سيتسبب في معاناة فئات عديدة من البشر وبالتالي عدم تحقيق السلام الإجتماعي.**

فكر الرواد والمقصود من التسويق التعاوني :

لعل من الأهمية بمكان أن نتعرف على حقيقة التسويق التعاوني من فكر هؤلاء الذين أقاموا التنظيم التعاوني الناجح في عام ١٨٤٤ ، وهم رواد روتشديل ، تلك المدينة التي تقع في شمال إنجلترا . وذلك من واقع ما سجلوه في قوانينهم النظامية وقتئذ .. والتي من بينها ما يأتي(*):

" سوف تعمل هذه الجمعية حالما يكون ذلك ممكناً عملياً على تنظيم قوى الإنتاج ، والتوزيع ، والتعليم ، والحكم ، أو بعبارات أخرى ستعمل على أن تنشئ في موطنها مستعمرة ذات مصالح متحدة قائمة على الإعتماد على النفس ، أو ستعمل على معاونة الجمعيات الأخرى على إنشاء مثل هذه المستعمرات ".

" That as soon as practicable, this society shall proceed to arrange the powers of production, education, and government, or in other words to establish a self-supporting home-colony of united interests, or assist other societies in establishing such colonies ".

---

* Laws and Objects of the Rochdale Society of Equitable Pioneers. Cooperative Union Ltd., Manchester.

ولمزيد من التفصيل نرجو التكرم بالرجوع إلى " رواد روتشديل " تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس.

وقد أوضح " **جورج جيكوب هولي أوك** "(*) فى عام ١٨٨٥ مفهوم التعاون الذي تقوم عليه هذه المستعمرات ، فذكر " **نحن نعني بالتعاون .. التعاون في الصناعة الأمينة .. والتي تتضمن نصيباً عادلاً في الأرباح المحققة .. ونحن نضع كلمة " أمينة " في التعريف وذلك لإن الأمانة إن لم تتوافر في العامل أو التجارة ، فإن الجمهور سيتعرض للغش .. وحينئذ لن يكون التعاون إلا شكلاً منظماً للغش والخداع** ".

" We mean by cooperation... the cooperation of honest industry, with a view to an equitable share of the profits made. We put the word "honest" into the definition because if the laborer and the trade be not honest the public is cheated, and cooperation is but an organized form of fraud".

وقد إستطرد " جورج هولي أوك " في تحليلاته موضحاً الخصائص التي ينبغي أن تتوافر في التعاونيات الحقة .. فقال :

" التعاون يعني العدالة في توزيع الثروة .. وهو لا يترك أحداً يرغب في الإنتاج دون أن يعاونه في ذلك .. وهو لا يمس ثروة أحد من الناس .. ولا يسعى نحو سرقة أي من الثروة أو الجهد .. وهو لا يحدث أية قلاقل للمجتمع .. ولا يتسبب في أي نوع من الإضطراب لرجال الحكومة .. ولا يدخل في أي من الجماعات السرية .. وهو لا يحتاج إلى نقابات لتحمي مصالحه .. ولا يقوم بأي عمل من أعمال العنف ولا يخرج عن النظام ..

* Extract from "Manual of Cooperation" being an Epitome of Hobyoake's "History of Cooperation", arranged by the Sociologic, N.Y. 1971.

ولا يفقد عزته وكرامته .. ولا يتقبل أية هدايا أو يسأل أية محاباة .. ولا يحتفظ بعلاقات مع الخاملين والكسالى .. ولا يفقد ثقته في العاملين المجدين .. ويرفض الإستجداء والعبودية والإحراج .. ولا يدس يده في جيوب الآخرين .. ولا يرضى للآخرين أن تظل أيديهم مرتاحة لفترة طويلة معترضة مصالحه .. أنه يعني خدمة النفس ، والإعتماد عليها .. ويعطي للفكر والعمل النصيب الكافي بالقدر الذي يمكن ربحه أو الحصول عليه .. وهو في هذا يميل إلى إعطاء فرص مكافئة لجميع الأشخاص بالنسبة لمصادر الخير ".

ومما لاشك فيه أن الحركات التعاونية الناجحة ، التي تسير على خطى الرواد الأوائل تضع دائماً نصب أعينها في معاملاتها المثل العليا والنظم المثلى .. وهى تقيم صرحها على أسس من حرية الإنضمام وديموقراطية الإدارة ، والفائدة المحدودة على رأس المال ، وعائد المعاملات ، والتعامل النقدي وفقاً لإقتصاديات العصر ، والحياد السياسي والديني ، والتعليم التعاوني، والتعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي ، وتطبيق الإدارة العلمية وسيادة(*) القيم عند وضع هذه المبادئ موضع التطبيق بما أطلق عليه الحلف التعاوني الدولي في مؤتمره الذي إنعقد في مانشستر عام ١٩٩٥ ، "**الشخصية التعاونية** ".. فإذا ما توافر كل ذلك ، فيمكن إذن في سهولة تعريف الجانب الوظيفي.

* نرجو التكرم بالرجوع إلى مؤلف الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بعنوان " تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية والشخصية التعاونية " ، عام ١٩٩٧.

ومن منطق العرض السابق ، نعرض فيما يلي بعض التعريفات التي تتعلق بالتسويق التعاوني .. موضحين أن أصحاب هذه التعريفات إهتموا أولاً بعرض الأساس الفلسفي والخلقي الذي ينبغي أن تقوم عليه الوظيفة التسويقية .. وذلك قبل أن يعرضوا لتعريف إصطلاح التسويق التعاوني.

فمثلاً يرى الأستاذان " باكند وسكورز "(*) أن إصطلاح التسويق التعاوني قد إستخدم بصفة عامة بحيث يدل على الجمعيات التي تهتم بالبيع ، أو الجمعيات الإنتاجية التي تتولى أيضاً مهمة البيع.

" The term cooperative marketing has been used generally to devote cooperative sale associations or those associations of producers which perform the function of sale ".

كما ويرى الأستاذ " نييوجي "(**) أن هدف الجمعيات التسويقية هو تثبيت ظروف التسويق عن طريق تنظيم إمداد السوق بالسلع بصورة منتظمة.

" The aim of cooperative marketing societies is to stabilize marketing conditions by means of orderly and regulated supply of commodities".

وهناك تعريف لأحد البنوك في الهند(***) عن جمعية التسويق التعاونية ، يقول بأنها جماعة من المزارعين منتظمين على أسس المبادئ التعاونية لكي تقوم بمهمة الوظائف التسويقية.

---

* Economics of Cooperative Marketing, by H.H. Beckend and M.A. Schoars, p. 205.

** The cooperative movement in Bengal, by J.P. Niyogl, 1940, p. 179.

*** Reserve Bank of India.

" A cooperative marketing society is an association of cultivators organized on cooperative principles to perform marketing functions ".

وفي تقرير للأمم المتحدة (*) يناقش التنمية الريفية على أسس تعاونية ، يرى أن إتحادات التعاونيات التسويقية تعتبر في المركز التالي للأهمية بعد جمعيات الإئتمان ، وذلك فيما يتعلق بدورها في الإسهام في تحقيق الرخاء للريف.

" Cooperative marketing associations are probably next in importance for rural prosperity to those providing and administering credit".

وفي تقرير للجنة الخاصة التي شكلتها الهند في عام ١٩٦٦(**) لدراسة موضوع التسويق التعاوني ، قررت أن الغرض الأساسي الذي من أجله ينظم المزارعون جمعية للتسويق ، هو تمكينهم من تسويق إنتاجهم بأفضل الأساليب التي تكون في صالحهم ، ومن أجل هذا السبب فإنهم ينظمون جميع الخطوات التي تتعلق بإنسياب السلع إلى أسواق الإستهلاك.

" The main object for which growers organize a cooperative marketing society is to enable them to market their products to their best eadvantage and for this purpose to stream-line the whole process of movement of goods to the consuming markets".

---

* Rural Progress Through Cooperatives, United Nations 1954, p. 67

** Report of the Committee on Cooperative Marketing, India, 1966, p. 16.

وتقول الأستاذة التعاونية المشهورة ، والخبيرة التعاونية في الأمم المتحدة " مـارجريت ديجبـي "(*) فـي تقريـر لهـا عـن التسـويق التعـاوني فيمـا يتعلـق بالمنتجين الزراعيين .. " إن التسويق التعاوني هو نظام عن طريقـه يتضـافر جماعة من الفلاحين أو زارعي البساتين ، ليأخذوا على عـاتقهم بعض أو كل الخطوات التنفيذية التي تتعلق بإنسياب السلع من المنتج إلى المستهلك".

" Cooperative marketing is the system by which a group of farmers or market gardners join together to carry on some or all the processes involved in bringing goods from the producer to the consumer".

ويرى الدكتور " ماثور " (**) الأستاذ بكليـة التجـارة بجامعـة راجاسـثان بـالهند University of Rajasthan ، بـأن التسـويق التعـاوني هـو طريقـة للتسـويق تتـم عـن طريـق تشـكيل إتحـاد تعـاوني ليـؤدي وظيفـة أو أكثـر مـن الوظائف التسويقية التي تتعلق بتسـويق منتجـات أعضـائـه ، وهـذا الإتحـاد .. هو تنظيم للأعمال ينشئه الأعضاء إختيارياً لتسويق محاصيلهم الحقلية بصـورة جماعية ، ومن أجل صـالحهم المباشر.

" Cooperative marketing is a process of marketing through a cooperative association formed to perform one or more of the marketing functions in respect of the produce of its members. It is a voluntary business organization

* Cooperative Marketing for Agricultural Producers, by Marguret Digby, as F.A.O. expert, F.A.O., 1957, p.8.

** Cooperation in India, by Dr. B.S. Mathur, Sahitya Bhawan, Agra, 1971, p. 349.

established by its members to marketing farm products collectively for their direct benefit".

ويرى الأستاذ " كولكـارني " (*) أن التسويق التعاوني إن هو إلا إتحـاد للمنتجين التعـاونيين ، وهذا الإتحـاد يعتبر محاولـة قائمـة علـى أسـاس خدمـة النفس للتغلب على المصاعب الناجمة عن صغر حجم العمليـات التـي يؤديهـا الأعضـاء ، وللقيـام بوظيفـة أو أكثر مـن الوظـائف التـي يقـوم بهـا الوسـطاء وغيرهم من وكالات الخدمات.

" A cooperative association of producers is an attempt at self-help to overcome the difficulties arising out of the smallness of operations and to undertake one or more functions performed by the middlemen and other servicing agencies".

وفـى تقرير لمنظمـة الأغذيـة والزراعـة التابعـة لهيئـة الأمـم المتحـدة يذكر(**) : " أن هدف كل جمعيـة تسـويقية ، هـو بيـع منتجـات أعضائهـا مباشرة في أفضـل الأسـواق ، وبالحالـة التـي تحصـل بموجبهـا علـى أفضـل الأسعار ، وتسـاعد الأعضـاء علـى إنتـاج أفضـل المنتجـات وفقـاً لإحتياجـات الطلب ، وتعطيهم وزناً عادلاً ، وتتولى تدريج جميـع أنـواع المنتجـات بحيـث تحصـل علـى أفضـل الأسـعار لصـالح المزارعيـن ، وتعمـل علـى تسـليم المحاصيل نقية خالية من أي تلف أو ضياع ، وبأسلوب لا يقلل من قيمتهـا ،

* Agricultural Marketing in India, by J.K.R. Kulkarni - S. Chand and C., India, 1968, Vol. 11, p. 350.

** Cooperative Marketing for Agricultural Produce, F.A.O., 1957, p. 12.

بل يزيد من هذه القيمة .. وتقف بجانب المعاملات الشريفة العادلة ، وتستخدم نفوذها ضد المضاربات والمناورات ذات التأثير السئ على الأسعار ، وتساعد العضو على تمويل نفسه أثناء فترة الإنتظار حتى ينضج المحصول ، وتعطي الفلاح فهماً أفضل لجميع المراحل التي تتعلق بالعملية التسويقية.

" The aim of every marketing cooperative society is to sell the member's product directly in the best market and in a state which attract the best price. It helps the members to produce the best products and those most in demand. It gives fair weight. It grades in such a way that the best price is obtained for all qualities, to the advantage of the grower. It aims at handling the crop cleanly without damage or waste, in a way that will increase, not decrease, its value. It stands for fair trading practice and uses its influence against rings and manipulations of prices. By advances on fair terms, it helps the member to finance himself while he is waiting for his crop to ripen. It gives a farmer a better understanding of all stages in marketing process "

وقد يكون من المناسب أن نوضح أن منظمة العمل الدولية تَجَنُّباً لعدم الفهم والإدراك لطبيعة التعاونيات قد أصدرت في عام ١٩٦٦ في إجتماعها رقم ٥٠ ، توصية بالإجماع رقم ١٢٧ لسنة ١٩٦٦ تتعلق بالتعاونيات في الدول النامية ، حيث عَبَّر البند رقم ١٢ من هذه التوصية عن تعريف التعاون بما يأتي :

الجمعية التعاونية عبارة عن تجَمُّع أشخاص يرتبطون ببعضهم وبإرادتهم الحرة لتحقيق أهداف مشتركة عن طريق الإدارة والرقابة الديموقراطية ، ويقدمون إسهامات متساوية لرأس المالَ اللازم ، ويتحملون نصيبهم العادل في المكسب أو الخسارة في ضوء ما يتحقق نتيجة للمشاركة الإيجابية للأعضاء.

كما أن التوصية قررت أن هذا التعريف الذي صدر بالإجماع ينطبق على جميع أنواع التعاونيات all cooperative activities proceed with this definition.

وفيما يلي نورد تعريف الجمعية التعاونية الذي أصدرته منظمة العمل الدولية باللغة الإنجليزية :

To avoid any pos
operatives are in their most essential nature, the International Labour Conference at its 50th Session in 1966 formulated and unanimously adopted the Co-operatives (Developing Countries) Recommendation. 1966 (No. 127), concerning the role of co-operatives in the economic and social development of developing countries. Article 12 of that Recommendation sets forth this definition :

A co-operative [...] is an association of persons who have voluntarily joined together to achieve a common end through the formation of a democratically controlled organisation, making equitable contributions to the capital required and accepting a fair share of the risks and benefits

of the undertaking in which the members actively participate.

ولعلنا بعد أن إستعرضنا بعض النصوص الإنجليزية للتعاريف التي وردت في كتابات مشاهير الباحثين في التسويق بصفة عامة ، والتسويق التعاوني بصفة خاصة ، مع ترجمة عربية لها ، لنُظْهر مدى تفاوت المفاهيم بين تعريف وآخر .. يهمنا أن نوضح أن دراسة التسويق التعاوني لن تستفيد كثيراً من نقد هذه التعريفات أو الإشادة بها ، ولا من عمل مفاضلة بينها على أساس أن بعضها أكثر شمولاً لوظائف العملية التسويقية من غيره ، فبعضها ينطوى على قصور في مفهومه لإنه تجاهل هذا الجانب أو ذاك ، وكل ما ينبغي أن نستفيده من هذا العرض **هو توضيح أهمية التسويق التعاوني في تحقيق أهداف البنيان التعاوني المتكامل ، أو أي قطاع من قطاعات هذا البنيان ، سواء أكان زراعياً ، أو إستهلاكياً ، أو حرفياً ، أو إسكانيا .. إلخ** .. وكذلك يمكننا إستخلاص الخصائص المشتركة في هذه التعاريف وإستنتاج الظاهرة الغالبة على ماهية التسويق التعاوني ، وينبغي علينا أن نتعمق في فهم الجوانب التي أوردها كل على حسب مفهومه الخاص للتسويق التعاوني ، وتقديره لما يشترط أن يتوافر في التسويق التعاوني ، فإذا كانت هذه الجوانب لا تتعارض مع الجوهر العام للتسويق التعاوني ، تلقيناها بالقبول ، أما إذا كانت هذه الإضافات والتفصيلات من قبيل المبادئ التي تحكم إدارة الوظيفة التسويقية ، فإن هذه قد جعلناها موضع إهتمامنا في الفصول التالية.

وفي ضوء ما تقدم يمكن لنا أن نُعرِّف التسويق التعاوني بما يلي :

التسويق التعاوني هو عملية إنسياب السلع والخدمات من مراحل إنتاجها إلى أسواق إستهلاكها من خلال هياكل وقنوات تُصَمَّمْ بأسلوب علمي يتفق مع فلسفة التعاون ونظمه ومبادئه وقيمه وأهدافه .. ويؤكد الإستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية بحيث تعود بأكبر قدر من المنفعة على أصحابها في إطار النظرة الشاملة لإقتصاديات المجتمع وأخلاقياته.

الخلاصــــة

شهد مجتمعنا الدولي المعاصر بعد الحرب العالمية الثانية العديد من التكتلات الكبرى التي تتجه نحو التخطيط والتخصيص في الإنتاج وإنسياب السلع في أسواق هذه الدول بما يحقق أقصى درجات الكفاءة وأكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية تدعيماً لإقتصاديات هذه الدول ورفاهية مواطنيها ، وتنبيهاً وتوجيهاً للتعاونيين في شتى أنحاء العالم أصدر الحلف التعاوني أقدم الهيئات الدولية المعاصرة والذي يقود حركة التقدم بالنسبة للتعاونيات في شتى أنحاء العالم .. أصدر العديد من القرارات التي تؤكد على أن " إنشاء وتنمية التعاونيات يعتبر واحداص من أهم الأدوات للتنمية الإقتصادية الشاملة ، وكذلك التنمية الإجتماعية والثقافية لجميع أعضاء المجتمع ".

وفي ضوء القرارات السابقة وجَّه البحث أنظار التعاونيين بأن الأسلوب العلمي يُحتِّم على المسئولين عن التسويق في جميع المنظمات التعاونية وغير التعاونية أن تقوم بوضع البرامج التسويقية على أساس إشباع إحتياجات ورغبات مجموعات المستهلكين ومعالجة مشاكلهم ، وبحيث يتنافس كل منهم مع الآخر في تقديم سلع وخدمات أفضل من السلع والخدمات التي يقدمها المنتجون المنافسون ، خاصة وأن جمعية الدراسات التسويقية في إنجلترا عند عرض تقريرها عن الإنتاج القومي أوضحت أن من أهم الجوانب التي ينبغي على القرارات التسويقية أن تضعها في إعتبارها ... أن من حق الناس أن يختاروا.

والجدير بالذكر أن نوجه أنظار الباحثين والدارسين في علوم التسويق بصفة عامة والتسويق التعاوني بصفة خاصة أن هناك العديد من العلماء الذين تناولوا مفهوم إصطلاح التسويق التعاوني ، وأن البعض منهم تناول هذا الإصطلاح من زاوية فلسفية وخلقية ، والبعض تناوله من حيث الجوانب التي تهتم بالبيع ، والبعض تناوله من حيث تثبيت ظروف التسويق ... الخ .. إلى غير ذلك من الجوانب التي تهتم بمصالح الأعضاء والإسهام في تحقيق الرخاء للريف ، ونعتقد أن التعريف الذي أوردته منظمة الأغذية والزراعة هو أشمل التعريفات ، ويُدعمها التعريف الصادر عن منظمة العمل الدولية وأوصت أن هذا التعريف الذي صدر بالإجماع ينطبق على جميع أنواع التعاونيات ، وفي ضوء هذه التعريفات السابقة أوصينا بمفهومنا الخاص للتسويق التعاوني.

قضايا للمناقشة

*) " تناول بالشرح والتعليق مضمون قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة الصادر في ديسمبر ١٩٧٨ ، والذي يقرر " أن إنشاء وتنمية التعاونيات يُعتبر واحداً من أهم الأدوات للتنمية الإقتصادية الشاملة ، وكذلك التنمية الإجتماعية والثقافية لجميع أعضاء المجتمع ".

وضّح أثر ما تضمنه هذا القرار من بنود من حيث إتصالها المباشر بالنهوض بالتعاونيات على إختلاف أنواعها ونشاطها.

*) " هناك مدرسة فكرية تقول بأن في إمكان المنظمات التعاونية أن تقوم بجميع أنواع النشاط الإقتصادي بحيث تُحقّقْ لمجتمعها ديموقراطية تعاونية كاملة ، بالإضافة إلى توفير قدر من الإستقلال الإقتصادي " .

*) ما المقصود بمفهوم التسويق التعاوني .. ؟ ... على أن تبدأ بذكر مفهوم الرواد الأوائل عن هذا الإصطلاح ، ثم ناقش رأي بعض العلماء فيما يتعلق بالتعريفات التي أوردوها.

*) إشرح التطورات التي أدَّت إلى وجود تَكتُلات ، وأثر عصر التكتلات على إدارة العملية التسويقية.

الفصل العاشر

التعاونيات والوظيفة التسويقية

Cooperatives & Marketing Function

مقدمـــة :

لعل من الأهمية بمكان ، ونحن نتحدث عن التعاونيات والوظيفة التسويقية ووظائف التسويق التعاوني ، **أن نؤكد الأهمية القصوى للقدرة الإدارية ، وضرورة توافر هذه الكفاءة الإدارية في الجمعيات التعاونية .. أياً كانت أحجامها .. فجميع علماء التنظيم والإدارة بصفة عامة ، والتنظيم التعاوني بصفة خاصة يؤكدون أن الإدارة العلمية وتطور كافة الأساليب الحديثة التي تعتبر من أدوات الإدارة واجبة التطبيق في جميع المشروعات** .. بل إن المشروعات الصغيرة أشد ما تكون حاجة إلى تطبيق الإدارة العلمية .. ومثلاً إذا نظرنا إلى الحركات التعاونية الناجحة في شتى أنحاء العالم ، لوجدنا أن **معظم الجمعيات الكبيرة بدأت صغيرة .. وأن أشد الأخطاء التي تهدد الجمعيات التعاونية بالخطر في السنوات الأولى ، ترجع في الغالب إلى التطلع الزائد إلى ما هو فوق قُدرة الجمعية** .. وأن التاريخ التعاوني يعطينا عظة كبرى .. وهى أنه عند تأسيس أية جمعية .. ينبغي التخطيط لها .. حتى وإن بدأت صغيرة جداً .. وينبغي أن يتناسب حجمها فوراً مع غرضها وحاجاتها الفعلية ، وحُسن إختيار الأشخاص الذين سيقع عليهم عبء إدارتها .. وأن تظل العلاقة بين حجم أية جمعية تعاونية والمواهب والقدرات التي تحتاج إليها في إضطراد مستمر يتناسب مع تطورها ، وطبيعة نشاطها ، والأهداف التي تأمل في تحقيقها خلال الفترة الزمنية المُخططة ، **وذلك لإن نجاح الجمعية التعاونية إنما يعتمد بالدرجة الأولى على أعضائها الذين دربوا أنفسهم جيداً على المفهوم الحقيقي للإدارة وواجباتها والأسلوب السليم للأداء** .. وبذلك ينمو لدى الأعضاء الإحساس العلمي بأهمية القدّرة الإدارية المتخصصة .. الأمر الذي يجعلهم يقدرونها

ويطالبون بإستمرار وجودها ، ويتعاونون معها ، وبذلك يضطرد نمو الجمعية ونجاحها...

ونظراً لإن المتغيرات العالمية فرضت نفسها على السوق العالمي من حيث تطبيق آليات السوق ، والمواصفات القياسية التي ينبغي أن تتوافر في السلع والخدمات ، وهي صيغة " العالمية Globalization " فقد أسفر هذا الإتجاه عن تطورات بالغة الأهمية ، والتي من بينها أن **البيئة أصبحت من الشروط الأساسية لموافقة المؤسسات الدولية على إتاحة التمويل للمشروعات التي تُعرض عليها ، هذا بالإضافة إلى توافر مقاييس الجودة العالمية ، ويشهد على هذه الجودة منظمات دولية معتمدة تُصدر شهادات مُعترف بصدقها دولياً ، وبعد إجراء أساليب الفحص والتدقيق المتعارف عليها تُقرِّر هذه المنظمات سلامة النُظُم المتبعة والتي تتعلق بأساليب التشغيل التي ترتبط بالأفراد والتمويل والإنتاج والشراء والتسويق ...**

من أجل ذلك نؤكد في هذا المقام أنه ينبغي على التنظيمات التعاونية في مصر والعالم العربي أن تُطَبِّق عناصر العملية التسويقية بمفهومها العلمي السابق شرحه ، وينبغي أن يكون ما ذكرناه سابقاً في عقل كل دارس أو تطبيقي مرتبط بالتسويق التعاوني ، تأكيداً على ما يقوله علماء التنظيم التعاوني في مجتمعنا الدولي المعاصر من أن التعاونيات منشآت إقتصادية بالإضافة إلي كونها منظمات إجتماعية ، ولن تستطيع أن تحقق أهدافها الإجتماعية والإقتصادية إلاَّ بمسايرة التطورات العلمية الحديثة في الإدارة وغيرها ، لذلك نرجو من المستويات المسئولة في البنيان التعاوني المتكامل أن

تعمل على الإرتفاع بكوادرها إلى متطلبات النظام العالمي الجديد فيما يتعلق بجوانبه الإقتصادية ، وقد تلجأ من أجل تحقيق ذلك إلى ثورة التدريب ، حيث يرى علماء الإدارة أن التدريب هو السلاح المفتوح أمامنا الآن ، وينبغي أن يكون هذا التدريب متكاملاً من القاعدة حتى القمة، والتدريب هو الخطوة الأولى والهامة لإصلاح ما أفسده التعليم.

مراعاة طبيعة عمل الجمعية وأغراضها :

The Nature of Cooperatives and Its Purposes objects

كما ينبغي عند تعيين الكفاءات الإدارية التأكد من فهمهم لرسالة التعاون وأن له أهداف إجتماعية وإقتصادية ، وهناك إتفاق واسع على أن إدارة الجمعيات كمنشآت إقتصادية يعتبر ضرورياً كأساس لنجاح وتحقيق الأهداف الإجتماعية It is widely agread that the sound functioning of cooperatives as economic enterprises is indispensable as a basis for the successful fulfilnpent of their social purposes.

لذلك ينبغي مراعاة طبيعة عمل الجمعية وأغراضها ، والتَعَرُف على ... هل تقوم الجمعية بوظائف متعددة ؟.. أم أن الجمعية متخصصة في غرض واحد ؟.. موضحين أنه بالنسبة لدول العالم النامي ، كثيراً ما نجد الحركات التعاونية فيها تُحبّذ إنشاء **الجمعيات التعاونية المتعددة الأغراض** Multi Purpose Societics .. ويتم هذا في معظم الحالات نتيجة عملية نمو تدريجية من جمعية تعاونية تؤدي غرضاً واحداً في الأصل .. وقد تبدأ

جمعية تعاونية ريفية للتوريد (متعاملة في البذور والمخصبات وعلف الماشية وأدوات الزراعة) بأن تدير مخزناً للسلع المنزلية ، وإذا أتيحت لها الفرصة وتسلمت بيضاً ، فقد يدفعها هذا إلى القيام بعملية الفحص الضوئي لهذا البيض وتدريجه وتغليفه وتسويقه .. وبذا تصبح على الفور **جمعية للشراء والتسويق** .. وبعملية عكسية كهذه **أصبحت الجمعيات التعاونية لمنتجات الألبان بأيرلندا جمعيات إستهلاكية** أيضاً ، وقد كانت في الأصل جمعيات تسويق ، حتى جمعيات التسليف الريفي كما هي في ألمانيا لم تعارض في شراء البذور والمُخَصَّبات وغيرها من أجل أعضائها ، ومعاونتهم في بيع وتسليم محصولهم (ولو أنها لا تقوم بتجهيزه) ومع ذلك فمما تجدر ملاحظته في هذه المرحلة هو أنه في معظم الحالات التي من هذا النوع قامت الجمعيات بدور الوكيل بدون تَحَمُّل أية مخاطر تجارية.

وفي حالات أخرى ، قامت جمعيات تعاونية زراعية منذ نشأتها أو في بداية عهدها بعدة أعمال في وقت واحد .. **والمثل النمطي لذلك هو الجمعيات التعاونية الزراعية في سويسرا الشرقية .. فهي تتولى تسويق محصول أعضائها وتجهيزه عند الضرورة ، ومد الأعضاء بحاجاتهم الزراعية والمواد التي يستعملونها في المنزل** ، لكنها لم تباشر أية وظيفة من وظائف الإقراض ، وفي الجهات الشمالية من الإتحاد السوفيتي السابق كان يوجد حتى قبل الحرب ما **يسمى بالجمعيات التعاونية " الكاملة "** .. وذلك على الأخص بين صائدي الأسماك والحيوانات ، وكذلك كان لفلاحي بلغاريا جمعيات تعاونية تسير على نفس النهج ، بالإضافة إلى إشتراكها ومساهمتها

في إنشاء المُجَمعات الزراعية الصناعية Industrial agrarian complexes.

ورغم ذلك ، فقد نتج عن طريق التشجيع المتتالي لوظائف كانت في البداية ثانوية (كشراء آلة بسيطة لتدريج التقاوي أو جهاز لتجفيف الخضر أو آلة للدرس) أن نمت هذه الوظائف حول الوظيفة الرئيسية الأصلية ، وأن نشأت معظم الجمعيات التعاونية الريفية المتعددة الأغراض.

ومع ذلك ، فهناك حقيقة أخرى يجدر ذكرها بشأن التعاون الريفي ، وهي أنه منذ الحرب العالمية الثانية أخذت الجمعيات التعاونية المتعددة الأغراض في بعض بلاد آسيا ، كالهند والباكستان (فيما عدا سيلان)، وكذلك ببعض بلاد أوربا الشرقية ، تنال قدراً من الأفضلية على غيرها.

مزايا التعاونيات المتعددة الأغراض :
Multy purpose cooperatives

نرجو أن نوجه النظر إلى أن المثل الذي وضح في الهند والباكستان للجمعيات المتعددة الأغراض ، يرجع بعضه إلى أن أوسع أنواع التعاون إنتشاراً في هذه البلاد ، وهو الجمعية الريفية للإقتراض ، لا يكفي جميع حاجات القرية .. والحُجَّة في ذلك أنه يجب أن تكون الجمعية الريفية صغيرة ، ومع ذلك يتعين أن تكون من الكبر بحيث تتناول النواحي المتعددة للحياة الإقتصادية في الريف.

وفيما يلي بوجه عام ، أهم الحُجَجْ التي يدلي بها تأييداً للجمعيـة المتعـددة الأغراض :

١) صعوبة وجود أعضاء أكفاء لمجلس الإدارة ، أو للجان الأخرى في بعض القرى .. وكذلك صعوبة وجود الموظفين المدربين لأكـثر مـن جمعية واحدة في بعض القرى.

٢) إمكانية الحصول على خدمات موظفيـن مـن الطـراز الأول بمنحهـم مكافآت طيِّبة ، وذلك نتيجة لزيادة المعاملات والموارد.

٣) نفور الزراع من الإكتتاب في رأس المال لعدة جمعيـات تعاونيـة .. هذا فضلاً عن عدم إستعدادهم لقضـاء وقتهـم فـي جمعيـات عموميـة أكثر من اللازم.

٤) مشقة الذهاب إلـى عـدد مـن الأمـاكن المختلفـة للتعـامل فـي صفقـات يحتاجون إليها ، بينما يؤديها علـى إختلافهـا تـاجر القريـة فـي مكـان واحد لا يتغير.

٥) تَعدُدْ أغراض الجمعية يُمكِّنها من تفادي مواسم الكساد التي تضـاعف من مشكلات الموظفين وتفقد الأعضاء إهتمامهم.

وفي بعض الأوقات يمكـن إعتبـار الجمعيـة المتعـددة الأغـراض طريقـة لـترابط الضمانـات عـن السـلف الممنوحـة للأعضـاء نظـير تسـليم منتجـاتهم وتسويقها.

واجبات مدير التسويق في التعاونيات المتعددة الأغراض :

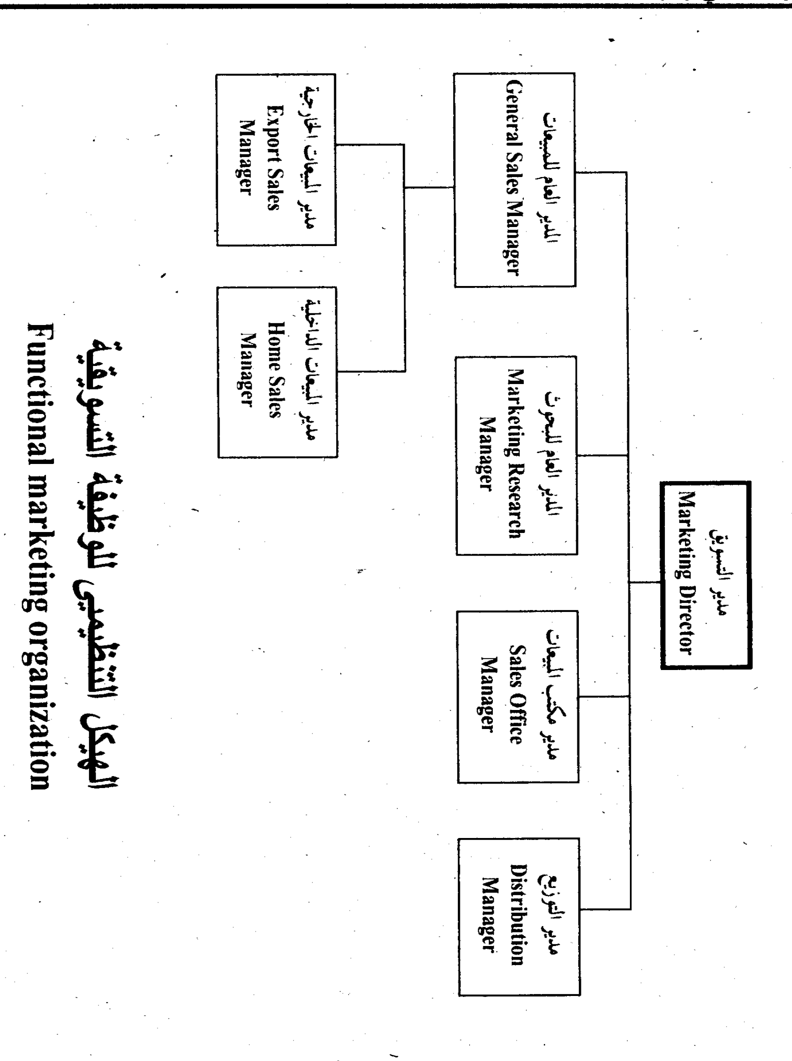
ينبغي على مدير التسويق أن يتعرف على ما يأتي :

أولاً : معرفة السلع : Knowledge of commodities

ينبغي على مدير التسويق أن يتعرف على السلعة التي سيتعامل بها .. قد تكون هذه السلعة ضمن نطاق واسع من المنتجات ، حبوب - منتجات ألبان بمختلف أنواعها - مختلف أنواع البقالة - السلع المنزلية - مواشي - لحم - بيض أو دواجن - فواكه وخضروات (إما طازجة أو جافة) - ألياف كالقطن والحرير أو الصوف - بن - كاكاو - نبيذ - سكر - تبغ - بذور زيتية وسلعاً أخرى أقل أهمية.

وقبل أن نتعامل بهذه السلع بنجاح ، **لابد أن يوجد شخص يعرف كيف يحكم على جودة مختلف أنواع السلع** .. فمثلاً يعرف كيف يحكم على أصناف الأرز أو الصوف ؟ وأن يفرز ما يرد منها وقت توريده شخص يعرف الأصناف العادية التي من المحتمل أن تكون موجودة بالجهة ، وأي كمية يحتمل أن تكون موجودة ؟.. وفي أي أوقات السنة ؟.. **وما إذا كان المُنتج قابلاً للتلف ، وفي أي ظروف يمكن خزنه ؟.. وما هو نظام التسويق الموجود ؟.. وما إذا كان المنتجون يقبضون الثمن مقدماً أو بعد البيع وقبل الفرز أو بعده ؟.. وماذا يحدث للمُنتَجْ عندما يغادر الجهة ؟.. وهل هو يُجَهّز ؟.. وإذا كان الأمر كذلك - فأين ومتى يتم ذلك ؟... ومن هم المستهلكون الأخيرون ؟... وما هي أذواقهم؟...**

وعلى أساس مثل هذه المعرفة يكون من الممكن وضع مشروع تعاوني يتناول مرحلة أو أكثر من عملية التسويق .. ويتوقف مدى ما يمكن عمله في جزء منه على السلعة نفسها وفي جزئه الآخر على الموارد. وبالأخص المركز



الهيكل التنظيمي للوظيفة التسويقية

Functional marketing organization

المالي للجمعية التعاونية .. ويتطلب أبسط أنواع التسويق ضرورة وجود معدات قليلة ، عدا وجود مبني له أرضية سليمة وسقف صالح ووجود آلة توزن ووجود بعض زكائب أو صناديق أو أسبتة يمكن نقل المحصول بها إلى المستهلك ، وقد يستدعى الحال وجود سيارة نقل تقوم بجمع الإنتاج أو بنقله إلى محطة السكة الحديدية أو بالعمليتين معاً .. وقد تتكون هيئة الموظفين من مدير وفراز وسكرتير محاسب وسائق وشيال أو شيالين .. الخ.

ثانيا : تمويل التسويق : Marketing finance

تُغفل الجمعيات التعاونية المبتدئة في بعض الأوقات ، موضوع التمويل .. ويتوقع المزارعون الذين يجمعون منتجاتهم أن يتقاضوا ثمنها فوراً في معظم الحالات ، وقد يكون بعضهم على إستعداد لقبول ثلثي الثمن مثلاً ، وينتظرون بقية الثمن حتى يجد المحصول مشترياً نهائياً ، ومن جهة أخرى يتوقع عدد كبير منهم أن يتسلموا عربوناً ، وقد يكون ذلك عندما تكون البذرة قد وُضعت في الأرض ، وعندما تكون الثمرة لا تزال غير مُكتملة الشكل على الشجرة .. **أما الجمعية التعاونية فعليها أن تنتظر حتى تحصل على أموالها .. وقد لا تتمكن من بيع المحصول فوراً** ، وفي هذه الحالة لابد من تخزينه ، وقد تكون الجمعية التعاونية قائمة ببيع المحصول في سوق نائية ، وهذا يستدعي تكاليف لنقله .. وقد تتولى الجمعية التعاونية عملية تجهيز ، وهي عملية تتطلب تكاليف للوقود والعمال .. **وقد تبيع الجمعية التعاونية إلى تجار تجزئة يدفعون الأثمان ببطء** .. ومن المستلزمات الجدية التي تواجه جمعية التسويق التعاونية بحثها عن رأس المال اللازم لتغطية مدة الإنتظار وما

يصحبها من تكاليف .. **ويمكنها الحصول على هذا المبلغ بطريق سهل من بنك تعاوني أو كما يحدث في بعض البلاد من صناديق حكومية موجودة للنهوض بالمعاملات الزراعية** .. ومن جهة اخرى قد يكون بالقرية جمعية تعاونية للإقراض وقد يكون المزارعون الذين ينتمون إلى جمعية التسويق أعضاء فيها أيضاً .. وفي مثل هذه الحالة لا تدفع الجمعية التعاونية أي مبلغ عند التوريد ، بل تعطي العضو إيصالاً بالمحصول المُسَلَّمْ ، ويقوم هو بتقديم إيصاله إلى جمعية الإقراض التي تقدم له سلفة بضمان الإيصال ، على أن يودع الإيصال بمكتب جمعية الإقراض.

ومع ذلك **فهناك مشكلة أخرى ، وهي أن المزارعون في بلاد كثيرة لا يريدون أن يكون الدفع مقدماً فحسب ، بل يحتاجون إلى أن يقترضوا لدفع مصروفات زراعتهم** ، ويمكن أن يقترضوا مثل هذه السلف من مقرضي المال عادة بشرط أن يورد المحصول إلى المقرض للبيع والترتيبات التي من هذا النوع تعني أن جزءاً صغيراً من المحصول يصل إلى جمعية التسويق التعاونية ، ويمكن للجمعية التعاونية أن تتولى تقديم قروض للزراعة الخاصة بالأعضاء ، ولكن إذا كانت الجمعية كما يحدث غالباً ، تعمل في منطقة واسعة ، فإنه من الصعب عليها أن تُشرف على صرف السلفة وعلى ضمان التوريدات وقت جمع المحصول .. وهناك طريقة بديلة وهي ربط الإقراض بالتسويق بعمل ترتيب مع جمعيات الإقراض التعاونية بمقتضاه تصبح هذه الجمعيات أعضاء في جمعية التسويق لبيعه ، ويُرَخَّصْ لهذه الجمعية أن تسدد السلفة إلى جمعية الإقراض من المتحصلات.

ثالثاً: عقود التوريد : Contracts to deliver

إن من صالح الجمعية التعاونية إلى حد كبير أن تكون قادرة على أن تَتَسلّمْ إنتاج كل عضو كله ، ماعدا ما يستهلكه هو وأسرته في بيتهم ...، وإذا كانت الجمعية التعاونية تعرف أنواع التوريدات التي تتوقعها ويمكنها الإعتماد عليها لعدد من السنين القادمة ، فيمكنها تخطيط أماكنها ومصنع التجهيز والموظفين طبقاً لذلك ، ويمكنها أن تثق بأنها ستُستَعمل كلها ، ولهذا السبب **توجد بلاد كثيرة يكون العضو فيها بمجرد إنضمامه إلى الجمعية التعاونية ملزماً حسب القواعد بتوريد كل محصول له إلى الجمعية الأخيرة** أو بالتوقيع على عقد خاص يتعهد فيه بعمل ذلك.. ومثل هذا الترتيب له فوائده ومن بين هذه الفوائد أنه يُمكّن الجمعية التعاونية من الإقتراض لشراء معدات رأسمالية .. وهناك من يعارض هذا الإتجاه.

وفي بعض البلاد الأسيوية ، تختار جمعية التسليف المحلية أحد أعضاء لجنتها **كموظف للتسويق** marketing officer مهمته الإشراف على كيفية إستخدام السلف والتأكد من أن المحصولات التي تُنْتَجْ تُورَّد إلى جمعية التسويق ، وهو كوكيل لجمعية التسويق يتقاضى عمولة ضئيلة small commission على المحصول الذي يُورّد .. **وقد وُجِدَ هذا الترتيب مفيداً في الأماكن التي يكون فيها أعضاء جمعية التسويق التعاونية وجمعية التسليف المحلية غير راضين عن التَخلّي عن التاجر** unwilling to abandon الذي ظلوا هم وآباؤهم يوردون محصولهم له ، أو في البلاد التي

يكونون مدينين له or where they are in debt to him أو في البلاد التي يكونون فيها كسالى أو متمسكين بما يريدون careless or self willed.

ولابد من عمل ترتيبات للقيام بالعملية التنفيذية ، وهي عملية توريد المحصول .. ولاشك أن مقداراً كبيراً منه سوف يحضره الأعضاء أنفسهم – وبالأخص في حالة المحصولات الموسمية .. ومع ذلك فحينما توجد منتجات قابلة للتلف ، لابد من توريدها يومياً ، وفي معظم الحالات في ساعة معينة (كما في حالة اللبن أو الفاكهة الرخوة soft fruit) أو أسبوعياً (كما في حالة البيض).. فقد يكون من المفيد إقتصادياً أن تعمل الجمعية التعاونية على جمعها بواسطة سيارة نقل .. ويمكن للسيارة أن تصل إلى أماكن كثيرة في يوم واحد ، وتقوم بأخذ كميات صغيرة من عدد كبير من الأعضاء وبذا يكون هناك سيل مستمر من التوريدات .. وهذا من شأنه أن يقضي على تأخير التوريد وعدم إنتظامه ، وهو يسبب مضايقة لا تقل عن مضايقة عدم التوريد كله .. وقد لا تتمكن سيارة النقل من الذهاب إلى كل قرية والذهاب إلى كل مزرعة .. فقد لا يكون بعضها على طرق صلبة. ومن الممكن إحضار صفائح اللبن أو سلال البيض إلى نقط تَجَمُّع على جانب الطريق العام وإقامة منصات بسيطة لجعل رفعها إلى سيارة النقل أيسر.

رابعا : الوزن والتصنيف : Weighing and grading

ومن الأمور الهامة التي ينبغي مراعاتها أن جميع المنتجات يجب أن توزن عند وصولها .. وفي بعض البلاد تكون الموازين والمقاييس غير

موحدة .. وحتى إذا كانت هناك لوائح حكومية فغالباً ما تتفاداها ، والمعتقد أن أية جمعية تعاونية تؤدي خدمة هامة لأعضائها بإستعمال آلات وموازين موحدة using weighing machines and standard weights ، وفي معظم الحالات ، يجب أن تُصنَّف المنتجات .. وهذا أمر يتم في بعض الأوقات بإجراء شبه إختبار لها كما يحدث مثلاً في تحديد " مقدار الدسم أو في نقاوة اللبن fat content or purity of milk " ، وفي حالات أخرى يكتفي بإختبارات بسيطة لتحديد وزن كل بيضة ومعرفة ما إذا كانت طازجة أم لا .. وفي بعض الأوقات تكون عملية التصنيف ميكانيكية كما في حالة تصنيف الموالح grading of citrus fruit .. وفي حالات أخرى يتطلب الأمر استخدام خبراء في التصنيف لديهم خبرة طويلة يستعملون أعينهم وأصابعهم ، وفي بعض الأوقات أنوفهم .. وإذا كانت الكميات المُورَّدة كبيرة فقد يبنون حكمهم على أساس عينات samples.. ويحكم على الحبوب إلى حد كبير حسب شكلها ولونها ، وعلى اللفائف حسب طولها ولونها ومتانتها ولمعانها ، وعلى الماشية تكوين جسمها ودلائل صحتها وسنها .. **وتقسيم المنتجات إلى أصناف لا يقتصر على بيان الجيد والردئ** .. حيث توجد في بعض الأوقات حالات خاصة لبعض المحاصيل نجد عند تصنيفها أنها قد تصلح أصناف مختلفة لأغراض مختلفة ، فهناك شعير يستعمل لتغذية المواشي وشعير يستعمل في عمل خميرة البيرة.. كما أن الصوف الرفيع يذهب إلى النساجين والصوف الخشن إلى صانعي السجاد .

" وأن مقداراً كبيراً من فن التسويق هو في معرفة أحسن أوجه إستعمالات العينة ومعرفة الأسواق التي يمكن أن تباع فيها ".

Much of the art of marketing lies in recognising the best uses to which a given sample can be put, and knowing the markets in which it can be sold.

وهناك عدد قليل من المنتجات – كالفاكهة الرخوة مثلاً – وهي رقيقة لا تحتمل أن تنقل مرتين ، ومن ثم يجب تغليفها قبل مغادرتها أرض من يزرعها ، وفي هذه الحالات يجب أن يُدَرَّب الأعضاء على تصنيف المنتجات ، وعلى أن يفهموا " **أنه ليس من صالحهم في النهاية وضع أحسن الثمار في أعلى السلال** they will not do themselves any good by putting the best fruit on the top of the basket .. وفي كافة الحالات الأخرى ، فإنه من صالح الجمعية التعاونية والمزارع العضو بها أن لا يُصَنِّف إنتاجه فحسب ، بل ويُجَمع بواسطة الجمعية .. وأن بيع كميات كبيرة من منتجات صنف واحد لأصحاب المصانع وتجار التجزئة ، لهو أفيد بكثير من بيعها بكميات صغيرة قد يحتوى كل منها على أصناف مختلفة إلى تجار للجملة يتولون بأنفسهم تصنيفها وجمعها يتقاضون ربحاً على هذه العملية.

خامساً : حركة المحصولات وخزنها :

Movement and storage of produce

تنقل معظم المحاصيل في عبوات - زكائب sacks أو صناديق boxes أو سلال baskets ولو أنه في بعض البلاد تُنْقل الحبوب من المزرعة إلى المطحن بطرق ميكانيكية .. **ولابد أن تقدم الجمعية التعاونية هذه العبوات إن لم يكن إلى الأعضاء في مزارعهم ، فعلى الأقل لتقل المنتجات من الجمعية**

التعاونية إلى المطحن أو السوق ، وفي بعض الأوقات تَصنع الجمعية التعاونية العبوات الخاصة بها ، أخذاً في الإعتبار أن صنع الصناديق أو الأسبتة من مواد محلية قد يعطي عملاً للناس المحليين ، ومع ذلك ففي معظم الحالات لابد من شرائها .. وقد تكون من النوع الذي " يُرَدْ returnable " أو من النوع الذي " لا يرد non-returnable " ويجوز أن يُستعمل صندوق متين أو زكيبة متينة عدة مرات قبل " أن يتقطع إرباً it falls to pieces " .. كما أنه يعيش مدة أطول إذا هو أُصلح .. ويبدو هذا كأنه نظام إقتصادي ، ومع ذلك فإنه يُسبِّبُ كثيراً من المتاعب للتأكد من أن العبوات ترد فعلاً ، وبعضها يضيع والبعض يسرق .. وعلى أية حال لابد من دفع مثل هذه التكاليف .. **والإتجاه الآن هو نحو إستعمال عبوات لا تُرَدْ ، كأن تكون أغلفتها من الورق المتين أو صناديق من الورق المُقَوَّى أو شباك خشنة منسوجة من مواد محلية واستعمالها مرة واحدة فقط .. وعند البتّ في أي العبوات أو الأغلفة يجب أن تُستعمل – يجب أن نأخذ في الإعتبار بطبيعة الحال أن بعض المنتجات عرضة للتلف من جراء الحرارة أثناء النقل أو أنها قد تتجمد أو تسخن أكثر من اللازم ولابد من معاملتها حسب ذلك –** والمنتجات التي لا تكون عرضة للتلف لا تُرْسل إلى السوق بمجرد تَسَلُّمِهَا.

والواقع أن من الأغراض الرئيسية للجمعية التعاونية ، هو أن تُخَزِّن المحصول بعد جمعه مباشرة after the harvest ولا تُخرجه إلا بالتدريج .. وهكذا تمنع تكدسها في السوق مما يؤدي إلى هبوط أسعارها .. ومن الضروري أن تكون لدى الجمعية فكرة عن المدة التي يمكن لأية سلعة أن تبقاها دون أن يتطرق إليها التلف .. ويختلف نوع المخزون المطلوب ودرجة

الحرارة المطلوبة ودرجة الرطوبة ، وكذلك التسهيلات المُتاحة لفحص السلع الموجودة وتسلمها وتصديرها ، حسب السلعة وعلى أي مدى يتوقف ذاك على المناخ .. ولا يمكن وضع قواعد عامة لذلك ، بل يحسن الرجوع إلى أحسن الآراء الموجودة ، ولابد من مواجهة أن بعض السلع " تفقد رطوبتها أثناء الخزن lose moisture in storage " .. ومن ثم فإن وزنها يُصبح أقل بعد بضعة أشهر كما كانت عليه عندما وَرَّدَ المزارع محصوله وتقاضى ثمنه ، ولو أنه يحدث في بعض الأوقات أن الثمن يُدفع فيما بعد ويؤخذ في الحساب الإنكماش shrinkage ، وبعض المحاصيل يجب أن تُنَظَّفْ وهذا أيضاً يقلل من وزنها ويسبب خسارة ظاهرة .. **والسلع التي تتلف بسرعة كمنتجات الألبان والسمك واللحم والفاكهة ، لا يمكن الإحتفاظ بها أكثر من بضعة أيام إلا بخزنها وتبريدها** .. وهذه طريقة باهظة التكاليف .. ويجب أن تستعرض كل متضمناتها فيما يتعلق بالتكاليف الرأسمالية ووجود القوى المحركة والصيانة ودرجة الإستعمال كما هو الحال فيما يختص بأي إستثمار في الآلات .. وقد تستدعى المنتجات التي خُزِّنَتْ في ثلاجات نقلها إلى السوق في عربات مزودة بأجهزة تبريد .. وهذا أمر باهظ النفقة أيضاً ولو أن التكاليف الرأسمالية للعربات تتحملها السكة الحديدية .. وغالباً ما يكون عطب المنتجات الراجع إلى النقل سبباً في الخسارة وليس التبريد دائماً حلاً ممكناً للمشكلة.

وهناك طُرق أخرى لحفظ المنتجات .. فبعض الفواكه يمكن حفظها في غرف للغاز ، والبيض يمكن تجفيفه ، وعدد من المنتجات يمكن تعبئتها إلى حد ما في حالتها الطبيعية ، وليس من الضروري أن تكون معدات التعبئة

كبيرة أو غالية .. كما أن التعبئة يجب أن تُعتبر كطريقة لإستعمال الفائض من المنتجات التي في المرتبة الثانية أو التي لم تنضج تماماً ، ولا يمكن أن تستعمل إلا أحسن المواد كما لا يمكن أن تستخدم إلا أحسن طريقة للتخفيف من وفرة المحصول إذا وجدت خطة مفهومة لتخصيص حصة معينة من التوريدات إلى مصنع التعبئة في كل يوم.

سادساً : التجهيز : Processing

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أنه من الصعب تحديد الفاصل بين التجهيز وبين صنع المنتجات المحفوظة ، وقد يُمكن القول أن التجهيز يبدأ عندما تتحول المنتجات الخام إلى شئ مختلف يمكن تمييزه .. ويحدث هذا عندما يُحَوّل اللبن إلى زُبْد والعنب إلى نبيذ ، ولو أن عملية صنع الجبن لابد أن كان لها فيما مضى من الناحية التاريخية طريقة لحفظ اللبن. كما وأن كثيراً من المنتجات الزراعية قابلة للتجهيز وبعضها يُحَوّل إلى أكثر من سلعة واحدة .. وقد تكون هناك سلسلة من العمليات ، فالعنب يُعصر لصنع النبيذ ، وما يتبقى بعد العصر يُقَطَّر ويصبح كحولاً نقياً .. وتُطحن البذور لإستخراج زيت يستعمل في صنع الصابون والرواسب الأخيرة تُجَفَّف وتستعمل كمخصب .. أو قد تكون هناك عمليات بديلة ، فاللبن قد يُحَوّل إلى زبد وجبن ، وقد يُكَثَّف أو يُجفف ، وقد تجفف رغوة اللبن وتستعمل كغذاء للعجول ، وقد تُحَوّل إلى عجينة وتصنع منها في النهاية الأزرار أو أيدي المظلات ، وقد تستخدم في ذلك أجزاء مختلفة من النبات كما في حالة النخيل ، ولاشك أنه مما يدل على مهارة أية جمعية تعاونية للتسويق أن تقوم

بأكبر عدد ممكن من هذه العمليات. **ومن المهم في المقام الأول ألاَّ يُبَدِّد أي شئ .. وفي المقام الثاني ، فإن طلبات السوق تتأرجح وقد تكون عند نقطة ما جَيِّدة للزبد وسيئة للبن المُكَثَّف .. أو جيدة للفواكه المحفوظة وسيئة للمربى .. وأن وظيفة مدير أية جمعية تعاونية للتسويق أن يراقب هذه التغيرات وأن يحاول أن يتنبأ بما سيكون عليه الموقف في بحر ثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو سنة .. وأن يقرر حسب ذلك ما إذا كان يبيع المنتوج طازجاً أو يتولى تجهيزه ..** ولا يؤدي التجهيز دائماً إلى زيادة قيمة المنتوج وقد يتم التجهيز كطريقة لحفظ ذلك الجزء من المنتوج القابل للتلف الذي ليس له سوق محلي أو سوق فوري .. وإذا قامت الجمعية التعاونية بتجهيز كمية ضئيلة ، فإن تكاليف التجهيز أو النقل قد تكون مرتفعة إلى درجة أنها لا تدر ربحاً .. وفي تلك الحالة ، فإنه من الأحسن أن يُباع الفائض من المنتوج الخام إلى من يقوم بالتجهيز وحسن إعداده للتجارة وعلى نطاق واسع ، وقد ترى الجمعية التعاونية القيام بالتجهيز إلاَّ أن ذلك يتطلب تخطيطاً قبل ذلك بأشهر بل بسنوات .. وتتأثر هذه القرارات بمجرد تسويق أية مادة خام أثر نقلها لأول مرة من المزرعة حيث أن ذلك يُعطي المنتج ميزة أكبر بقليل عما إذا كان قد باع منتوجه عند باب المزرعة farm gate ، وسوف يبقى متوقفاً على حلاجي القطن ومكرري السكر وأصحاب السلخانات ودور التكثيف الذين سوف يستمرون في إملاء أثمانهم ، وأن الرغبة في زيادة سلطة العضو علىمنتوجه وهو في طريقه إلى المستهلك هي على الأقل الدافع نحو الإشتغال بالتجهيز وهي مساوية في قوتها للحاجة إلى عرض أشكال مختلفة من المنتوج في أسواق مختلفة .. وكلاهما يجب أن يُعمل حسابه قبل الوصول إلى قرار كسائر المسائل الأخرى ، مثل استثمار رأس المال وتحديد مواقع المباني

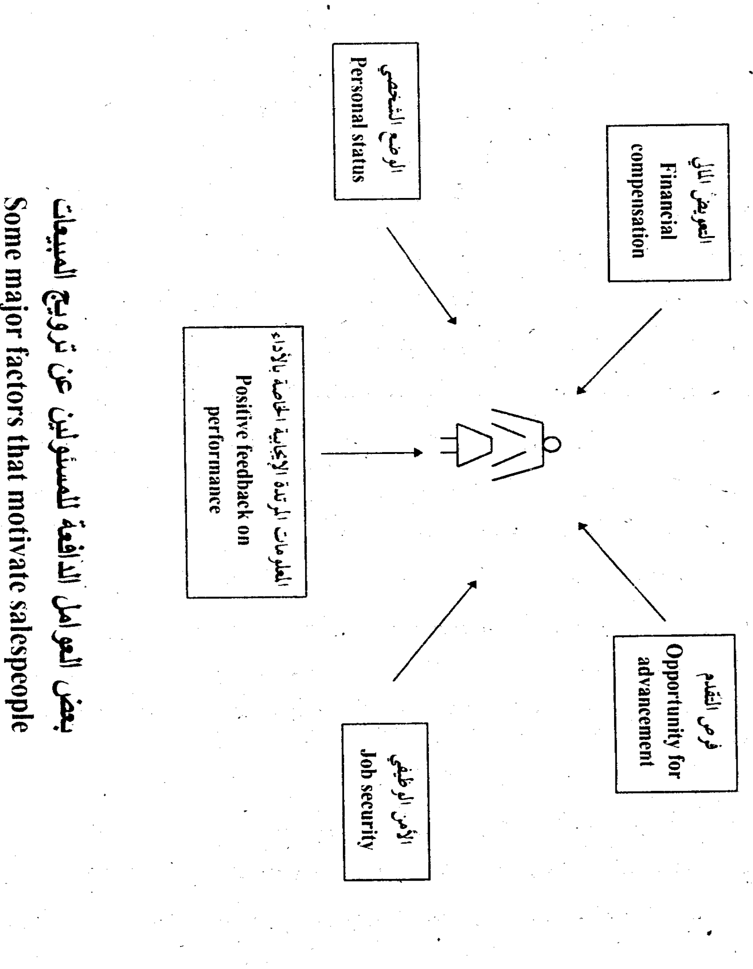
وتصميمها ووجود القوى المحركة وصيانة الآلات وإستعمالها ... إلى غير ذلك من مُتطلبات إجادة العملية التسويقية.

سابعاً : البيع : Selling

من الحقائق المعروفة أنه عندما يكون أي منتوج سواء أكان خاماً أو مُجَهّزاً مُعداً للبيع توجد عدة طرق بديلة للتصرف فيه .. ففي حالة المنتوج الخام يمكن للجمعية التعاونية أن تدير حانوتاً للقطاعي أو أن تقوم بعمل مزاد في محالها وتعيين مُزايد من قبلها .. **وتُستعمل الطريقة الأخيرة غالباً في البلاد الأوربية وبلاد أمريكا الشمالية لبيع الماشية والفواكه والخضروات الطازجة ، وفي بيع الصوف أو البيض في بعض الأوقات** .. ويُعْرض محصول كل عضو للبيع على إنفراد ويباع لمن يُقَدّم أعلى ثمن ويكون هذا مسئولاً عن نقل مشترواته ودفع الثمن في نفس اليوم .. وهذا النظام لا يضع إلاّ أدنى حد من المسئولية المالية على الجمعية التعاونية أو أعضائها ، ولكن النجاح يتوقف على **جذب أكبر عدد من المشترين إلى المزاد وعلى مهارة القائم بالمزايدة في منع تكتلات المشترين.**

The skill of the auctioneer in preventing the formation of buyers' rings.

وإذا لم يحضر سوى مشترين محليين ، فإن فصم التكتل قد يبدو عسيراً ..the ring may seem unbreakable ولكن الجمعية الناجحة يجب أن تكون في وسعها جذب مشترين من جهات أخرى ، حتى تستعيد التنافس وتبدأ



بعض العوامل الدافعة للمسئولين عن ترويج المبيعات
Some major factors that motivate salespeople

الأسعار في السير بحرية مرة أخرى.. **ومن جهة أخرى قد يحاول المشترون مقاطعة مزاد الجمعية التعاونية كلية ، وفي هذه الحالة قد يستلزم الأمر تدبير طريقة بديلة كالبيع المباشر للمصدرين ولو كإجراء مؤقت لإعادة المشترين إلى رشدهم** to bring buyers to reason.

وجرت العادة في بعض البلاد على البيع بالأجل لمدة أسبوع للتجار الذين يشترون في المزادات .. وفي هذه الحالة تحتفظ الجمعية التعاونية بالمنتوج حتى يسدد الدين .. وقد يُؤَمّنْ الموقف أكثر بالبيع بأجل إلى " **عملاء معتمدين** approved customers " تختارهم لجنة الجمعية وتحدد مدة الأجل التي تعطي لكل منهم .. زد على ذلك أن على المشترين أن يودعوا ٢٥٪ من الأثمان التي عرضوها قبل الإشتراك في المزاد.

Buyers have to deposit 25 per cent of their proposed bid before taking part in the auction.

وهناك نظام يخالف نظام المزايدة وهو نظام العطاءات .. وطريقة المزايدة تستعمل أقل لبيع المنتجات التي لا تتلف non-perishable products ، كما وأنها ليست هي الطريقة الوحيدة حتى لبيع المنتجات القابلة للتلف .. فاللبن الطازج مثلاً يذهب إلى تجار القطاعي (بعد بسترته وربما بعد وضعه في زجاجات generally after pasteurisation and probably bottling) .. وهم يوزعونه مباشرة إلى المستهلك .. وغالباً ما تطرق الفاكهة والخضروات الطازجة نفس الطريق ، ولكنها في العادة تمر أولاً بأيدى تجار الجملة أو وكلاؤهم وتباع لهم " **بالإتفاق الخاص** private

treaty " أو بممارسة تتم في إجتماع ، أو بالمراسلة أو بالتليفون .. وبديلاً عن ذلك أو بالإضافة إليه ، **قد تفتح الجمعية مستودعات للجملة أو للقطاعي خاصة بها إما في مقرها أو في مراكز للإستهلاك قد تكون بعيدة عنها ..** وقد استعملت هذه الطريقة للمنتوجات الزراعية ولمنتجات الصناعات(*) الريفية ، وقد تشتري مثل هذه الجمعية السلع من الجمعيات الأعضاء بها مباشرة ، وقد تقوم بكافة معاملاتها أو بجزء منها نظير عمولة وذلك كي تتفادى أن تقع فريسة لسوق هابط في وقت يكون لديها في مخازنها كميات كبيرة من السلع.

So as to avoid being caught on a falling market with large stocks in its warehouses.

وغالباً ما يكون تسويق المنتجات التي لا يمكن إستهلاكها في حالتها الطبيعية مُعَقداً .. فالجمعية التعاونية التي تقوم بعملية التجهيز بنفسها قد تبيع زبدها أو جبنها أو نبيذها أو طماطمها مباشرة لتجار الجملة أو التجزئة بما فيها الجمعيات التعاونية الإستهلاكية .. ومن جهة أخرى قد تقوم بالعملية الأولى فقط من عدة عمليات ، فقد تحلج القطن ولكنها لا تغزله أو تنسجه ، وقد تطحن الدقيق ولكنها لا تخبز الخبز .. وفي هذه الحالة لابد لها من بيع المنتوج نصف الكامل إلى صاحب مصنع يتم تجويله ، ومعظم رجال الصناعة يتخصصون ولا يهتمون إلا بأصناف معينة من المنتوجات .. وبأن جزءاً كبيراً من مهمة التسويق هو معرفة كافة المشترين المختلفين وإقامة علاقة طيبة معهم وإدراك إحتياجاتهم الخاصة ، ويختلف ذوق المستهلكين في مختلف البلاد بل وفي

* Trade, Traders and Trading in Rural Jawa Singapore, by Jennife Alexander, Oxford University Press, 1987.

مختلف أجزاء البلد الواحد ، فقد يُحِبْ الشمال اللحم السمين والجنوب اللحم المضمور .. وبعض الأغذية لا تؤكل إلا في جو حار أو في أيام أعياد معينة .. وبعضها كماليات لا يمكن بيعها إلا لفنادق أو في جهات يكون مستوى المعيشة فيها عالياً... ومرة أخرى .. ينبغي إجراء إستقصاء تسويقي(*) مُقدماً للإستثمار.

The marketing of products which cannot be consumed in their natural state is often complicated. The co-operative which does the processing itself may sell its butter or cheese, its wine or canned tomatoes direct to wholesalers or retailers, including consumers' co-operatives. It may, on the other hand, carry on only the first of several processes : it may gin cotton but not spin or weave, mill flour but not bake bread. In that case, it must sell the half-finished product to a manufacturer who will complete its transformation. Most manufacturers specialise in certain grades of products. It is a large part of the business of marketing to know all the different buyers, to establish good relations with them and to understand their special requirements. Consumer taste varies between different countries, and even between different parts of the same country : the north may like fat meat and the south lean; certain foods may only be eaten in hot weather or on certain feast days; some foods are luxuries which cannot be sold except to hotels or in districts where the standard of living is high. Again, it is essential to make a market survey well in advance of investment.

Cooperative Management and Administration. International Labour Office Second edition 1988.

ثامناً : الأسواق والأثمان : Markets and prices

تختلف الأسعار – إلا إذا كانت خاضعة لرقابة حكومية – إختلافاًكبيراً من سوق لآخر ، وفي نفس السوق من وقت لآخر من أوقات السنة أو حتى في اليوم الواحد ، وهي تتوقف إلى حد كبير – ولكن ليس كلية – على كمية السلعة التي تُعرض للبيع أو التي يكون من المعروف أنها ستعرض في المستقبل القريب ، وهي تتوقف على حجم الواردات وكذلك على المحصولات المحلية.

والمشترون لا يدفعون أثماناً عالية لفاكهة نادرة إذا كانوا يعرفون أن سفينة مُحَمَّلةً بكميات من نفس الفاكهة وبأثمان أقل بكثير " قد وصلت إلى رصيف الميناء has just docked " ، وأن الفاكهة سوف تكون بالسوق - غداً .. **وقد ظلت الأثمان وطريقة تأثرها بمقدار التوريدات وإرتفاعاتها وإنخفاضاتها العادية أثناء العام ونوع التنبؤات التي يمكن عملها عنها موضع دراسة الخبراء . وهناك مكاتب للمعلومات عامة وخاصة ، وكذلك أقسام تجارية وصحف مالية مخصصة لأنباء السوق بمختلف أشكالها ، وأن من عمل مدير أية جمعية تعاونية للتسويق أن يعمل بقدر إستطاعته على الحصول على معلومات من هذا النوع تكون ذات صلة بسلعته** .. وإن ضم هذه المعلومات إلى الخبرة المحلية التي سيكسبها بالتدريج سوف تساعده على البت في أي سلعة يبيعها وأين ومتى ولمن وبأي ثمن ؟.

Unless they are subject to close government control, prices vary greatly from one market to another, and in the

same market at different times of the year or even from day to day. They depend largely, but not wholly, on the quantity of the commodity being offered for sale or likely to be offered in the near future. They may depend on the volume of imports as well as of home-grown produce.

Buyers will not pay a high price for scarce home-grown fruit if they know that a ship bringing quantities of the same fruit at much lower prices has just docked and that the fruit will be in the market tomorrow. Prices and the way in which they are influenced by supplies, by normal ups and downs during the year, and by the kind of forecasts which can be made about them, have long been the subject of expert study. Special information services, public or private, as well as sections of commercial and financial journals are devoted to various forms of market intelligence. The managers of marketing co-operatives will have to sekk out information of this kind relating to their own commodities. Such information, together with the local experience which will gradually be gained, will help them to decide what to sell, where, when, to whom and at what to sell , where, when, to whom and at what price.

ولعل العرض السابق يوضح لنا أن مهمة التسويق التعاوني ليست بسيطة ، وأنها تتطلب خدمات أشخاص مهرة لديهم نزعة للإتجار وأمانة كاملة .. ومثل هؤلاء الأشخاص ليس من السهل العثور عليهم وليس إستخدامهم أمراً رخيصاً .. وتزداد تعقيدات التسويق والحاجة إلى المهارة

الإدارية(*) حينما يكون رجل الصناعة أو تاجر الجملة أو تاجر القطاعي أو المستهلك في بلد مختلف ، وربما في قارة مختلفة عن البلد أو القارة التي تنتج فيها السلعة .. وهذا من شأنه أن يثير مسائل النقل وحيز الشحن وتراخيص الإصدار والإستيراد والجمارك .. ولوائح العملة وأسعار العملة الأجنبية .. وقد تجرى المراسلات والصلات التجارية الأخرى بلغة أجنبية أو بأكثر من لغة .. وقد تعمل زيارات شخصية للتأكد من نوع المنتوج الذي يطلبه العملاء والذي من أجله يقبل هؤلاء أن يدفعوا أعلى الأثمان. وقد يكون من المناسب أن نؤكد أن العملية التسويقية لها جانبان ، الأول الجانب الوظيفي في المعاملات والآخر يتعلق بفلسفة المعاملات التي تساعد على تحقيق الأهداف (أنظر الشكل).

الجمعيات التعاونية الإتحادية للتسويق :

Federal marketing cooperatives

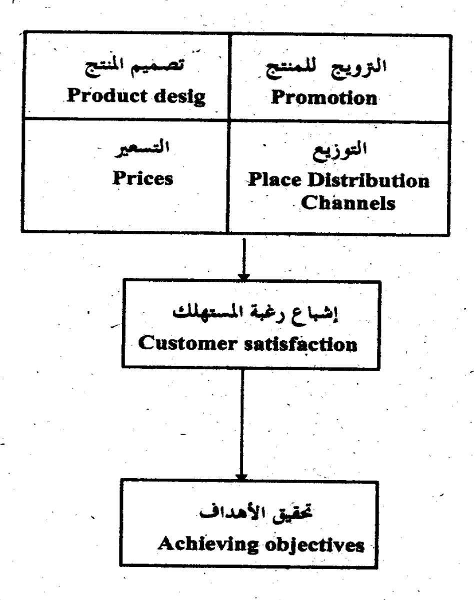
من المحتمل أن يكون " التسويق الدولي International Marketing " فوق متناول الموارد والخبرة (**)" للجمعيات التعاونية للتسويق المحلية local cooperative marketing societies ، ولو أن بعضها يحاول أن يبيع مباشرة إلى البلاد المجاورة ، **ومع ذلك فإن عدداً قليلاً منها لديه المعرفة المتخصصة اللازمة للأسواق أو لحجم التجارة الضروريان لضمان أحسن**

* كتب عالم الإقتصاد الإلماني عن الفضيحة المتمثلة في أن طلبة الإقتصاد يقضون ست سنوات دون أن يسمعوا تعبير منظم المشروع ... يرجع إلى :

Entrepreneurs and Managers Are they Different ? Massachcasetts : Center for Entrepreneurial studies, Babson College 1988.

** لمزيد من التعمق نرجو الرجوع إلى :

Strategic Management of Selp-Help-Organizations , by J. Ropke Marburg University, 1992.



الجانب الوظيفي في المعاملات
Functional aspect of a business

فلسفة المعاملات
Business philosopy

يعتبر التسويق أحد الجوانب الوظيفية في دوائر الأعمال ، بالإضافة إلى كونه يمثل فلسفة المعاملات
Marketing a functional aspect of a business, and a business philosophy

الأثمان أو أفضل فئات النقل .. وبالإضافة إلى ذلك نوجه النظر إلى أنه إذا كان هناك عدد من الجمعيات المحلية يعمل على البيع في نفس السوق المحلي (أو على نطاق قومي national) فإنها سوف تتنافس مع بعضها البعض وسوف لا يستفيد من هذا سوى المشترين الذين يستخدمون جمعية تعاونية ضد الأخرى .. وحل هذه المشكلة هو في وجود " **إتحاد تعاوني للتسويق cooperative marketing federation** " تندرج في عضويته جميع الجمعيات التعاونية المحلية التي تتعامل في المحاصيل ، وفي بعض البلاد الكبرى وعلى الأخص تلك التي تكون المواصلات فيها صعبة ، **توجد إتحادات على مستوى الجهات أو الأقاليم أو الدولة** ، وهذه تتحد بدورها وتُكَوِّن هيئات قومية ... **والنظام المتبع إذن هو أن كل جمعية تعاونية محلية أو إبتدائية حرة في أن تبيع أكبر جزء من إنتاجها يمكن إستهلاكه محلياً بواسطة الأفراد أو تجار القطاعي أو المصانع .. وأي شئ لا يمكن بيعه محلياً ينقل إلى الإتحاد الإقليمي ، أو على أية حال يوضع تحت تصرفه .. وهذا الأخير بدوره يبيع ما يمكن أن يستوعبه الإقليم الذي قد يشمل مناطق صناعية أو مراكز سكانية هامة.**

والباقي – وقد يكون أكبر جزءمن محصول المنتجين – **يتولاه الإتحاد القومي** .. وغالباً ما يكون ذلك عن طريق التصدير ، وفي بعض الأوقات عن طريق مبيعات تتم داخل البلد في الأقاليم التي لا تنتج فيها السلعة بكميات كافية لتلبية الطلب المحلي .. **وموقف الإتحاد القومي أحسن بكثير من موقف أية جمعية تعاونية إبتدائية أو إقليمية من الوجهة التسويقية ، وفي وسعه أن يتخصص ويصبح خبيراً في سلعة واحدة** single commodity ، ويسوق

حجماً أكبر من المحصول .. وإذا كانت الجمعيات الإبتدائية قد أدت عملها ، فإن هذا يجب أن يكون **مصنفاً بطريقة واحدة ومعبأ بطريقة سليمة** properly packed...وللإتحاد القومي مكاتب ، وقد يكون له مخازن وتيسيرات للتبريد في المدينة التجارية الرئيسية .. وقد يكون له ميناء تعامل في تلك السلعة ، والإتحاد على صلة بالبنوك سواء أكانت بنوكاً تعاونية أو خاصة أو حكومية .. ويجب أن يكون في موقف يسمح له بالمفاوضة في عمل سلف مؤقتة temporary loans ، حتى يتسنى للجمعيات الإبتدائية وأعضائها أن يتقاضوا الثمن في الوقت الذي ينتظر الإتحاد من المشترين في الجهات البعيدة تسديد حساباتهم .. **ولدى الإتحاد موارد تمكنه من إستخدام موظفين يتقاضون مرتبات جيدة لديهم خبرة بالأسواق وبالأثمان والمشترين الأجانب واللوائح الحكومية** ، وقد يذهب الإتحاد الرئيسي إلى أبعد من هذا ، **فقد تنضم الإتحادات التعاونية للتسويق بأكثر من بلد واحد إلى بعضها وتُنشئ مكتباً في مركز من مراكز التجارة العالمية** .. كلندن ، أو نيويورك .. حيث يمكنها أن تشترك في بيع محصولها ...وسوف يكون في وسعها أن تستفيد من خدمات خبراء ممتازين .. وسوف يتجنبون التنافس فيما بينهم .. وإذا كان المحصول محصولاً موسمياً ، فإنه يمكنهم إذا كانت مواسم المحاصيل مختلفة أن يجعلوا توريد المحصول مستمراً طوال السنة ، وبذا يتفادون فترات الكساد التي يفقدون أثناءها صلتهم بالعملاء ، ويظلون يحتفظون بموظفين يحصلون على مرتبات جيدة بمرتبات بلا عمل well-paid staff would remain idle.

مجالس التسويق ورقابة الحكومات :
Marketing boards and government controls

من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن **التسويق التعاوني عبر الحدود القومية لا يسود دائماً في ظل ظروف يسودها المجهود الخاص الحر** .. وأن أي شخص حتى ولو كان ذا خبرة محدودة يعرف أسباب ذلك .. فبالإضافة إلى ما **هُنالِك من جمارك دولية وقيود خاصة بالعملة ، يوجد عدد كبير من الرقابات الداخلية التي تضع في مقدمة إهتمامها مصالح الشعب** ، ومن أجل ذلك تتعدد الرقابات النوعية ، ومن بينها على سبيل المثال الصنف والتدابير الصحية وطرق التناول والكميات التي قد تنزل إلى السوق في أي وقت ، ويجب أن يكون مدير الجمعية التعاونية للتسويق ملماً بكل ذلك ، **فهي تؤثر في** خططه لتصريف محصوله وأي مخالفة لها تؤدي إلى عقوبات .. وفي حالة سلع معينة تدفع عنها ضرائب عالية وبالأخص الكحول والتبغ ، إلى غير ذلك ... ويعرف كافة المتعاملين **أنه لا تهاون إطلاقاً فيما يتعلق بالمواصفات القياسية التي ترتبط بكافة السلع والخدمات** ، وتكون الرقابة صارمة لأسباب تتعلق بالإيراد وأخرى إجتماعية .. وفي بعض البلاد يكون المشتري هو " **هيئة إحتكارية تابعة للدولة** State monopoly " ويكون على الجمعيات التعاونية أن تبيع لها كل إنتاجها .. وهناك تطور يختلف عن ذلك كثيراً وهو **نظام مجالس التسويق أو مجالس التصدير** export board " التي تتحكم في كافة المبيعات الخاصة بسلعة معينة أو بمجموعة من السلع ، وبعض هذه المجالس مؤسسات حكومية ، ولو أنه يُدعى إليها ممثلون للمنتجين وتجار للجملة والمصدرين للعمل بصفة إستشارية .. وفي حالات أخرى قد

تُنْتَخب المجالس بواسطة المنتجين أنفسهم ، ويحدث هذا عادة بعد إقتراع تمهيدي يقرر فيه هؤلاء أنهم يرغبون في إنشاء مجلس .. **وإلى هذا الحد يشبه مجلس التسويق بعض الشبه جمعية تعاونية للتسويق** .. ومع ذلك ، فإن مجلس التسويق - على خلاف الجمعية التعاونية العادية - متى أُنشئ **يُخَوَّل سلطات قانونية بمقتضاها يكون كافة المنتجين سواء من أدلوا بأصواتهم في صالح إنشاء الهيئة أو من لم يدلوا ، مُجْبَرين على بيع محصولهم كيفما يريد المجلس ، وفي الوقت الذي يراه** .. وقد يعمل المجلس نفسه أو لا يعمل كتاجر أو يعقد مزايدات للبيع .. وغالباً ما أُعطيت سلطات من هذا النوع لجمعية تعاونية .. وذلك عندما تكون الجمعية التعاونية قد حازت على تعضيد أغلبية كبرى من المنتجين مع وجود أقلية تهدد بتحطيم الأسعار أو بتخفيض الصنف بإغفال درجات التصنيف المقررة.

وتختلف العلاقات بين الجمعيات التعاونية ومجلس التسويق من بلد إلى بلد ، بل وفي داخل بلد معين حسب نوع السلعة المتناولة .. وفي بعض البلاد " رحبت الجمعيات التعاونية بإنشاء مجلس قومي welcomed the setting up of a national board بصفته خير ضمان ممكن لإستقرار الصناعة المعنية .. والمجلس من جانبه قد يَبذُلْ أقصى ما لديه من جُهد من أجل صالح الجمعيات القائمة .. وشجع إنشاء جمعيات تعاونية جديدة في أقاليم لم تكن توجد بها .. وفي أماكن أخرى أغفلت مجالس التسويق الجمعيات التعاونية أو حلت محل الجمعيات التعاونية الموجودة وفضلت أن تستخدم تُجَّار خصوصيين أو إنشاء مراكز لجميع المنتجات أو تجهيزها تابعة لها .. وبعض المجالس إتخذت موقفاً محايداً .. **ومن المهم في أي بلد أُنشِئَت أو تنشأ فيه**

مجالس للتسويق أن تقوم الجمعيات التعاونية ومستشاروها بدراسة الوضع الذي هي فيه أو الذي ستكون فيه بالنسبة لهذه المجالس .. ويجب أن يُقْنِعْ مَن يريدون المجلس غيرهم بأنه **لا يمكنهم بحال ما إدارة أي مشروع قومي للتسويق لصالح المنتج أو حتى بأكثر الطرق إقتصاداً وقدرة دون وجود هيئة تعاونية محلية .. ويجب أن يكون هناك على الأقل ضمان بأن الجمعيات التعاونية سوف تجد مجالاً للنمو وأن المنتجين سيتمتعون ببعض الحرية في إرسال محصولهم إلى جمعية تعاونية بدل إرساله إلى مشتر خاص أو في تكوين جمعية تعاونية جديدة إذا كان ذلك ضرورياً.**

If possible, those who run the board should be persuaded that without local co-operative organisation they can never run a national marketing scheme to the advantage of the producer, or even in the most economical and efficient manner. At the very least there should be an assurance that co-operatives will be given room to grow, and that producers will enjoy some freedom to send their crop to a co-operative rather than to a private buyer, or, if necessary, to form a new co-operative for themselves.

وفي بعض البلاد تُستخدم الجمعيات التعاونية كوكلاء لشراء حاجات حكومية من المحصولات الأساسية ، ويتوقف ما إذا كان هذا يساعد الجمعية التعاونية أو لا يساعدها ، على ما إذا كانت المشتريات تجري حسب الأسعار السارية في السوق ، أو ما إذا كانت أعلى من هذه الأسعار أو تحتها .. وفي الحالتين الأوليتين قد تنشط المشتريات التي تحدث بإسم الحكومة الإهتمام

بالتعاون (ولو أن المشتريات التي تتم بأسعار مُعانة قلما تنشط) وفي الحالة الثالثة تخسر الجمعية التعاونية في النهاية لإنها تصبح غير محبوبة بين أعضائها الذين يعتبرونها كأنها مُحَصّل ضرائب متخفي.

الجمعيات التعاونية للمنتجين والمستهلكين :

Producers' and consumers' cooperatives

من الجدير أن نذكر كلمة عن العلاقات بين الجمعيات التعاونية للمنتجين والجمعيات التعاونية للمستهلكين ، وقد يحدث في إقتصاد بلد معين أن يكون ثلث تجارة القطاعي أو أكثر في سلعة ما كاللبن أو الخبز مثلاً عن طريق جمعيات تعاونية للمستهلكين ، بينما قد تُسَوّق نسبة أكبر من ذلك من الإنتاج القومي للبن أو للقمح بطريق التعاون ، وقد يكون نفس الشئ صحيحاً في السوق الدولي . ومن الواضح أن السلعة في مثل هذه الحالات يجب أن تُباع مباشرة بواسطة جمعية تعاونية للمنتجين إلى جمعية تعاونية للمستهلكين أو على الأقل بواسطة إتحاد قومي إلى جمعية قومية للجملة ، ويحدث هذا في الواقع في عدد من الحالات وبالأخص – وهذا طبيعي – حينما يكون هناك ما يقرب من الإحتكار من جانب أو آخر . وتوجد أمثلة لمنظمات إتحادية مشتركة لهيئات منتجين ومستهلكين محلية أو قومية أو دولية تشتغل بهذا النوع من التجارة المباشرة.

ومع ذلك فالتجارة التعاونية لا تجري بهذه الطريقة بحال ما ، فالجمعيات التعاونية للمنتجين لديها عادة كمية من المنتج للبيع أكبر مما يمكن الجمعيات

التعاونية للمستهلكين أن تستوعبه . وفي بعض الأوقات تتجر بسلع لا تحتاج إليها الجمعيات التعاونية للمستهلكين (كالزيوت الصناعية أو المواد الكمالية مثلاً) وفي بعض الأوقات يكون المستهلكون أول من عملوا في الميدان ويكونون قد أنشأوا منظمة للشراء خاصة بهم ، وفيما عدا ذلك فإنه مما يجب أن يُعترف به أن مصالح المنتجين والمستهلكين حتى ولو كانت في الحالتين منظمة على قواعد تعاونية ليست واحدة ، حيث أن المنتجين يَسْعَوْن إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاج من بيع إنتاجهم ، بينما يرغب المستهلكون في أن يحققوا أكبر قدر ممكن من الوفورات فيما يتعلق بمشترواتهم.(*)

For one thing, the producers' co-operatives generally have a larger quantity of produce for sale than the consumers' co-operatives can absorb. They sometimes handle commodities which consumers' co-operatives do not want (e.g. industrial oils or luxury articles). Sometimes the consumers have been first in the field and have built up their own purchasing organisation. Beyond this, it must be recognised that the interests of producers and consumers, even when both are organised on co-operative lines, are not

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

Dibbs, O.; Pereira, P. Promoting sales. Geneva, ILO, 1976.

Digby, M. Agricultural co-operative marketing. Economic and Social Papers, No. 8 Rome, Food and Agriculture Organisation, 1978.

MATCOM. Storage management. A trainer's manual by Malcolm Harper, with outline and material for a six-day course. Geneva, ILO, 2nd impression, 1983.

------------ . Export marketing. A trainer's manual with outline and material for a ten-day course. Geneva, ILO, 2nd impression, 1985.

------------ . Collecting and receiving agricultural produce. A trainer's manual by Malcolm Harper, with outline and material for an eight-day course. Geneva, ILO, 2nd impression, 1983.

------------ . Marketing of agricultural produce. A trainer's manual by Malcolm Harper, with outline and material for a six-day course. Geneva, ILO, 3rd impression, 1985.

the same. Producers want to earn as much as possible for their produce, consumers to save as much as possible on their purchases. It may not always be best that these differences should be fought out within a single organisation, or even by direct negotiation between two similarly organised bodies.

الخلاصـــــة

يعطينا تاريخ التعاون عظة كبرى وهي أنه عند تأسيس أية جمعية ، ينبغي التخطيط لها ، حتـى وإن بدأت صغيرة جداً ، وينبغي أن يتناسب حجمها فوراً مع غرضها وحاجاتها الفعلية ، وذلك لإن نجـاح الجمعيـة التعاونية إنما يعتمد بالدرجة الأولى على أعضائها الذين دربوا أنفسـهم جيداً علـى المفهوم الحقيقـي لـلإدارة والأسلوب السليم للأداء ، ومن هذا المنطق أمكن للحركات التعاونية في العالم أن تتطور وتسـاير المتغيرات العالميـة التـي أصبحـت البيئـة مـن الشـروط الأساسـية لموافقـة المؤسسـات الدوليـة علـى إتاحـة التمويـل للمشروعات التي تفرض عليها ، هذا بالإضافة إلى توافر مقاييس الجودة العالمية ، ويشهد على هذه الجودة منظمـات دوليـة معتمـدة تصـدر شـهادات معترف بصدقهـا دوليـاً ، وبعد إجراء أسـاليب الفحـص والتدقيـق المتعارف عليها تقرر هذه المنظمات سلامة النظم المتبعة والتي تتعلق بأساليب التشغيل التي ترتبط بـالأفراد والتمويل والإنتاج والشراء والتسويق ، لذلـك ينبغي علـى الحركـات التعاونيـة أن ترتفـع بمسـتوى كوادرهـا لتكون قادرة على تحقيق متطلبات النظام العالمي الجديد بالوسـائل المتاحـة لديهـا ، وعلـى رأسـها التدريـب الإداري والفني.

كمـا وينبغـي مراعـاة طبيعـة عمـل الجمعيـة وأغراضهـا عنـد رسـم سياسـتها التسـويقية فهنـاك مثـلاً جمعيات متخصصة في غرض واحد ، وجمعيات متعددة الأغراض ، وفـي ضـوء هـذه الأغـراض يتـم تعييـن المدير الكفء الذي يتناسب مع نشاط الجمعية ، فمدير التسويق مثلاً في التعاونيـات متعددة الأغـراض عليـه أن يتعرف علـى السلع التي سيتعامل معها ، وكيفية تمويلها ، وعقود التوريد التي بموجبها تسوق الجمعيـة إنتاج أعضائها ، ووزن هذا الإنتـاج وتصنيفـه ، وحركـة المحصـولات وخزنهـا ، وتجهيزهـا بالأسـلوب الـذي يحقق زيادة قيمة الإنتاج وبالتالي إتباع الأساليب المتاحة عند بيعه بأفضل الأثمان.

وقد يكون من المناسب توجيه النظر نحو إحتمـال أن يكـون التسـويق الدولـي فـوق متنـاول المـوارد والخبرة للجمعيات التعاونية للتسويق المحلية ، وفي مثل هذه الأحوال يحسن وجود " إتحاد تعاوني للتسويق " تندرج في عضويته جميع الجمعيات التعاونية المحلية التي تتعامل فـي المحـاصيل. كمـا أنشـأت بعـض الـدول نظام مجالس التسويق أو مجالس التصدير ، وبعض هذه المجالس مؤسسات حكومية ، وفي حالات أخرى قـد تنتخب المجالس بواسطة المنتجين ، وقد أجمع علماء التعاون أن مثل هذه المجالس يصعب تحقيق أهدافهـا دون وجود هيئة تعاونية محلية ، وهناك أسلوب التعاون بين الجمعيـات التعاونيـة للمنتجيـن والمسـتهلكين ، غير أن هذا الأسـلوب قابلتـه بعض الصعـاب ومنهـا أن المنتجين يرغبـون فــي تحقيـق أكـبر قـدر ممكـن من الأرباح ، بينما المستهلكون يريدون أن يحققوا أكبر قدر ممكن من الوفورات.

قضايا للمناقشة

*) فرضت المتغيرات العالمية نفسها على السوق العالمي من حيث تطبيق آليات السوق ، والمواصفات القياسية التي ينبغي أن تتوافر في السلع والخدمات وهي صيغة " العالمية Globalization " .

تناول بالشرح والتعليق مفهوم العبارة السابقة ، ثم وضّح أثر ذلك على التعاونيات والوظيفة التسويقية.

*) " يرى علماء إدارة التسويق ضرورة مراعاة طبيعة عمل الجمعية عند رسم سياستها التسويقية ".

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً لماذا يرى علماء التسويق ضرورة أن يتم تعيين المدير الكفء الذي يتناسب مع نشاط الجمعية ؟ ... وما هي الوظائف التي ترى من وجهة نظرك ضرورة أن يُجيدها مدير التسويق لجمعية متعددة الأغراض ؟...

*) هل يمكن للإنتاج التعاوني أن يكون له نصيب في التسويق الدولي ؟... وضّح رأيك سواء بالإيجاب أو السلب ، على أن تذكر الأسباب مستنداً إلى علوم التسويق ، وعلى أن توصي في إجابتك بالخطوات التي ينبغي على الجمعيات المحلية للتسويق التي تتعامل في المحاصيل إتخاذها.

*) " في إطار مبدأ التعاون بين التعاونيات الذي يعتبر أحد المبادئ التي تحكم تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية ، تحدث علاقات بين الجمعيات التعاونية للمنتجين والجمعيات التعاونية للمستهلكين لتحقيق عمليات تسويقية ".

ناقش الأسلوب العلمي الذي تتحقق من خلال هذه العلاقة وما لهذه العلاقة من نتائج سواء أكانت إيجابية أو سلبية.

الفصل الحادي عشر

الظروف البيئية وعملية التسويق التعاوني

Cooperative Marketing Process & Environment

مقدمـــة :

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه نظر الدارسين لعلوم الإدارة بصفة عامة ، وإدارة التسويق بصفة خاصة إلى أن مؤتمر ريو دي جانيرو قد تناول في كافة بحوثه وقضاياه موضوع الإنتاج ، وأهمية الإدارة البيئية السليمة في رفع مستوى معيشة المواطنين وتنفيذ برامج التنمية المتكاملة ، وهذا يدفعنا **إلى أن نؤكد أننا هنا في مصر في حاجة شديدة إلى توفير المناخ الملائم لإنطلاقة الإنتاج في كافة قطاعات الدولة سواء أكانت هذه القطاعات عامة .. أو خاصة .. أو تعاونية .. أو إستثمارية .. أو نشاطاً أهلياً .. مصر في حاجة إلى إضافة الطاقات الإنتاجية الجديدة ، وهذا يتطلب إستثمارات جديدة ، ورفع إنتاجية عناصر الإنتاج القائمة فعلاً ، وإستغلال الطاقات المعطلة ، ومواجهة الفاقد والإسراف في العمليات الإنتاجية ، فضلاً عن الإستمرار في توفير البنية الأساسية** ، وهذا هدف عام لكافة النظم الإقتصادية ، والسؤال هو : كيف يمكن تحقيق ذلك في مصر والتحرير الإقتصادي له مضمون محدد وجوهر واضح ؟.. **إن مفهوم التحرير الإقتصادي يعني أساساً إتخاذ القرارات المختلفة (الإستثمار ، والإنتاج ، والإستهلاك ، والتشغيل ... الخ) وغيرها في ظل إعمال وتطبيق الثورة الإدارية المعاصرة والمتواصلة وليس عن طريق الأوامر المباشرة أو التحكم المركزي** ، ويعتمد التحرير الإقتصادي أساساً على إطلاق المشروع الخاص والحافز الفردي في ظل متطلبات إقتصاديات آليات السوق التي تعتبر من أبرز سمات النظام العالمي الجديد.

ومن المؤكد أن الإقتصاد المصري قادر على تَحَمُّل أعباء عملية التحرير الإقتصادي بدون معاناة كبيرة ، وعليه أن يعتمد على الله وعلى نفسه ، وطالماأن الشعب لديه العزيمة فسيجد طريق التقدم والرفاهية بإذن الله ، بل إن هذه السياسة ... سياسة الإصلاح الإقتصادي هي السبيل للحد من إرتفاع الأسعار والقضاء على البطالة وتخفيض اللجوء إلى المديونية الخارجية ، ولرفع معدلات النمو الإقتصادي وزيادة الإنتاج وإرتفاع الإنتاجية .

ومن هذا المنطق نعرض فيما يلي بعض عناصر الظروف(*) البيئية التي ينبغي مراعاتها عند الإستثمار وعند الإنتاج بهدف التصدير ، وسواء أكان الإنتاج خاصاً ، أو تعاونياً ، أو إستثمارياً... أو غير ذلك ، ويرى علماء إدارة التصدير أن جودة الإنتاج للسوق المحلي تؤدي حتماً إلى جودة الإنتاج إلى السوق الخارجي في ظل مبدأ إشباع حاجات المستهلكين ووضعها فوق كل إعتبار .

ظروف السوق :

وقد يكون من الأهمية بمكان ، أن نوضح **أننا في ظل التطورات الإقتصادية التي تفرض علينا أن نتجه إلى الأسواق العالمية .. ينبغي أن**

* أرجو أن أوجه النظر إلى موضوع " تأثيرات البيئة على المنظمة " ، حيث أن هذا الموضوع تناولناه بمزيد من التفصيل في مراجعنا حيث أوضحنا في مرجعنا " العملية التنظيمية والبناء التنظيمي " أن هناك العديد من العوامل الإقتصادية والسياسية والثقافية والتطورات العلمية في البيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أهداف المنظمة . كما أوضحنا في مرجعنا " التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة " أثر البيئة على التنمية الشاملة والمتواصلة ، ونرجو من الراغبين في مزيد من المعرفة والدراسة أن يرجعوا إلى هذين المرجعين ، حيث أن المقام هنا لا يتسع لمزيد من التفصيل.

نؤكد على ضرورة معرفة الظروف التي تحيط بالأسواق الدولية .. آخذين في الإعتبار أن التعاون يقوم بدور في التسويق المحلي ، وكذلك على الصعيد الدولي .. الأمر الذي ينبغي معه أن نساير التطورات العالمية .. وأن يكون هناك هدف أمامنا جميعاً .. وهو التطلع إلى إتساع الأسواق .. ومن هذا المنطق ينبغي التعرف على عديد من الجوانب التي نذكر بعضاً منها فيما يلي :

الظروف القانونية :

تسري الظروف القانونية على النطاقين المحلي والدولي ، وهي تُوضّح الشروط التي يجب مراعاتها عند إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معترف بها ، وتحترم هذه الشروط عادة في المنطقة التي تُزاول المنشآت فيها أعمالها ، وقد أوضحت التجارب التي قام بها التعاونيون أن عدداً كبيراً من التعاونيات كانت تجهل قوانين مكافحة الغش في البلاد التي ترغب في أن تمد نشاطها التسويقي إليها.

ومثال ذلك ، أننا إذا إفترضنا أن أحد أصحاب مصانع زيت الطعام في إيطاليا ، يرغب في تسويق منتجاته في فرنسا .. فإنه لن يستطيع(*) ذلك ، وكذلك نجد أن تلوين الطعام الآدمي يسمح به القانون الألماني ، ولكنه ممنوع بحكم القانون في كل من إيطاليا وفرنسا.

* نرجو ملاحظة أن مثل هذه القوانين تأخذ حظها من العمومية في ظل الخطوات التدريجية للسوق الأوروبية المشتركة ، والإتحاد الأوروبي.

ومثال آخر حدث في الولايات المتحدة ، حين رفضت الجمارك دخول الشمبانيا الفرنسية إليها وإعادتها بالتالي ، وذلك لإن القَشْ الذي يحيط بالزجاجات لحمايتها من الكسر لا يتمشى مع قوانين الولايات المتحدة الأمريكية الخاصة بالخيوط المستخرجة من الخضروات.

وأغلب هذه الحقائق القانونية مجهول لمن يرغبون في تسويق منتجاتهم خارج مناطق إنتاجها ، **وإن كان الإلمام بها من الأهمية بمكان كبير حتى يصبح البحث التسويقي بحثاً كاملاً.**

الظروف السياسية :

ومن الجدير بالذكر أن نوجه النظر إلى أهمية الظروف السياسية ، فإن الظروف السياسية ليس لها تأثير على السوق المحلية فقط .. بل يمتد تأثيرها على الأسواق التي تغطي قارات بأكملها .. وفي الحالة الأخيرة نجد أنه من الأهمية القصوى معرفة قوانين البلاد التي ترغب في غزو سوقها ، وذلك حتى يتاح لنا دراسة إمكانيات الإستيراد والكميات المسموح بها إذا دعت الظروف إلى ذلك.

وعلى ذلك ، فإننا نجد **أنه من العبث محاولة توسيع رقعة السوق إلى الخارج حيث تعمل الحكومة القائمة بالأمر على حماية سلعة معينة بوضع عدة قيود على الإستيراد.**

الظروف الجغرافية :

المتطلبات الجغرافية للسوق تتوقف على دراسة عدة عوامل ، منها تكاليف النقل أو قوانين الإستيراد في المناطق المحيطة بمنطقة إنتاج السلعة بهدف تحديد المناطق التي يجب غزوها .. وبعمل خريطة لهذه المناطق يتمكن المشروع من إحتلال موقعه في المنطقة والمحافظة على هذا الموقع بالقدر الذي يسمح بإنتشاره.

فمنتج " البقسماط " مثلاً (الذي يزيد حجمه كثيراً عن وزنه) لا يرغب في نشر سوقه لمناطق تبعد أكثر من ٥٠٠ أو ٦٠٠ كيلومتر بسبب تكاليف النقل.

وعلى العكس من هذا ، نجد أن تاجر الماس يود لو يمتد سوقه إلى آخر إرجاء المعمورة.

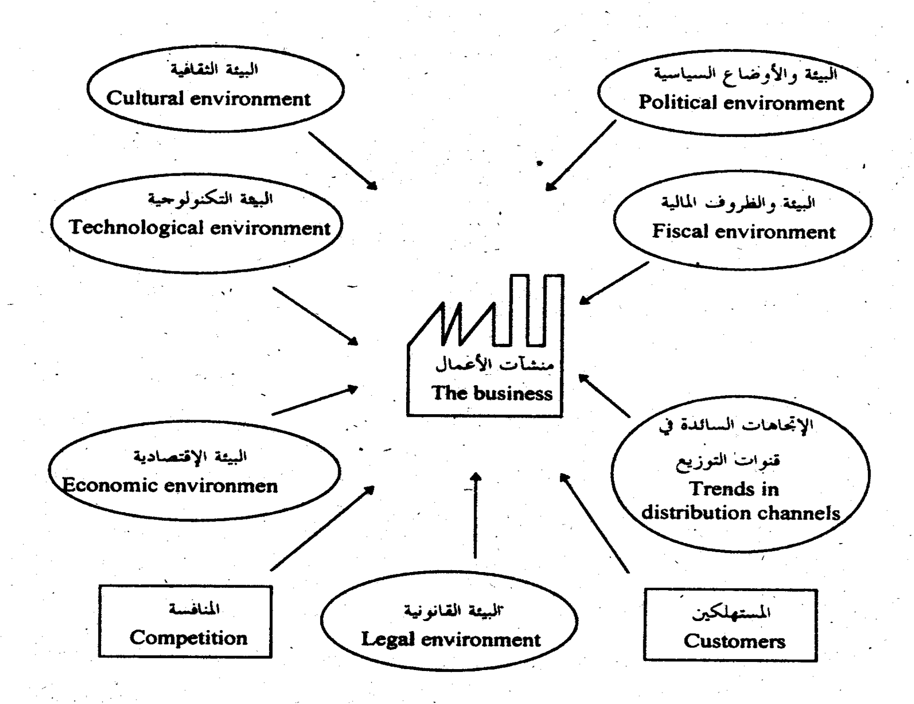
الظروف السكانية :

وإذا إستطعنا تحديد الظروف السالفة الذكر ، أمكننا التكهن بعدد المستهلكين ، بدراسة تعداد السكان والإحصائيات الخاصة بالمنطقة التي نرغب في ترويج المشروع بها ، فعلى منتج الألبان الجافة الخاصة بالأطفال الرُضّع البحث عن نسبة المواليد في المنطقة التي يرغب في غزوها .. وعن الأشهر التي تزيد فيها هذه النسبة خلال العام.. وعليه أخيراً أن يبحث البناء

الأسرى للمنازل التي تضم صغاراً ، ويصنف هذه المنازل تبعاً للمنطقة السكنية والمستوى الإجتماعي.

وهذا بإختصار هو البحث المبدئي الذي يجب القيام به لتحديد ما يطلق عليه بصفة عامة " ظروف السوق " .. آخذين في الإعتبار **أن السوق هو عبارة عن مجموعة من الأفعال وردود الأفعال التي تتوقف أساساً على سلسلة الرغبات المستقاة من المستهلكين .. وأنه ينبغي إعادة هذه الدراسة من آن لآخر خلال فترات محدودة لتتبع تطور الإتجاهات المختلفة ، على أن تكون هذه الدراسة دقيقة لإمدادنا بالأرقام والإحصائيات والقواعد التي تصدر من المعاهد ومراكز الأبحاث والهيئات المختصة بالنشاط .. وكذا الإتحادات والغرف المشكلة لهذا الغرض ، بالإضافة إلى المجلات والنشرات المتخصصة... هذا بالإضافة إلى مراعاة الظروف والأوضاع المحيطة ، حيث أن المنشآت التعاونية في ذلك شأنها شأن منشآت الأعمال الأخرى.**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم ، تطور نفسها لكي تكسب الأسواق الداخلية .. ولقد تبينَ لنا من دراساتنا أن جمعية لندن التعاونية، أدخلت نظام خدمة النفس تيسيراً على أعضائها وعلى المتعاملين معها .. ثم تطور الأمر بحيث تسند الجمعيات التعاونية بعضها بعضاً فيما يتعلق بالترويج لمبيعاتها .. وقد أدى هذا التفكير إلى الأخذ بمفهوم العضوية القومية ، بحيث يتمكن أي عضو تعاوني من أن يتعامل مع أية جمعية تعاونية في أية رقعة من البلاد ويعود عليه عائد معاملاته كأي عضو أساسي في الجمعية التي يتعامل معها.



الظروف والأوضاع المحيطة ببيئة منشآت(*) الأعمال

The business and its environments

* نرجو التكرم بملاحظة أن المنشآت التعاونية مطالبة بأن تراعي ظروف البيئة حيث أن المنشآت التعاونية شأنها شأن منشآت الأعمال الأخرى وعليها أن تراعي شئون وظروف البيئة.

ولعل من التطورات المتقدمة التي حدثت من أجل الترويج للمبيعات في بعض البلدان المتقدمة كأمريكا مثلاً .. إنها أدخلت الحاسبات الإلكترونية من أجل التيسير على العملاء في الحصول على السلع والخدمات التي يحتاجون إليها .. **فمثلاً يمكن عن طريق الإتصال التليفوني .. الإتصال بالحاسب الإلكتروني الخاص بالمنشأة ، وطلب أي نوع من الخدمات .. ويتولى الحاسب الإلكتروني فوراً كتابة الطلبية وتحديد الأثمان وتوجيه الطلب وإرساله إلى العميل .. كل ذلك يتم في دقائق معدودة .**

ولعل هذه الصورة توضح لنا ، وأننا نعيش في عصر المنافسة .. **علينا أن ننظر عبر المستقبل ونتطلع إلى الآفاق التي دخل إليها غيرنا .. خاصة وأننا هنا في مصر نجتاز مرحلة التحول نحو خلق الدولة العصرية التي تفتح ذراعيها لكل راغب في التعامل معها على أسس من إحترام السيادة والرغبات القومية** .. هذا بالإضافة إلى أنه في ظل تطورنا الحديث ، سيفد إلينا المال العربي والمال الأجنبي .. وكل هذا سيطرق مجالات للإستثمار في صورة منشآت ، تنشأ على أسس عصرية .. الأمر الذي يفرض علينا أن نطور من أنفسنا علمياً وتطبيقياً ، بحيث يمكننا أن نساير هذه التطورات .. وبذلك نحقق أهداف تطورنا الحضاري الجديد الذي نأمل أن ننشده.

ويرى علماء التسويق أن هناك رابطة قوية بين مستوى تقدم المجتمع وأهمية النقل ، هذا بالإضافة إلى أن عدم توفر شبكات النقل الداخل تؤدي إلى حدوث إختناقات يترتب عليها الكثير من المشكلات التسويقية ... ولذلك تهتم الدراسات التسويقية بالأبحاث السكانية وتخطيط المدن وإختيار الموقع

الإقتصادي للمصانع والمنشآت المالية والتجارية بالإضافة إلى البحوث التي تتعلق بالنقل بكافة أشكاله وصوره حتى يمكن وضع سياسة عامة ومدروسة للنقل بما يتمشى مع التطور الإقتصادي والإجتماعي ... **ومن المظاهر الجديدة بالإهتمام إستعانة بعض الحكومات بالحركات التعاونية فيها للإسهام في حل مشكلات النقل.**

النقل والتسويق :

تلعب وسائل النقل بصفة عامة دوراً على جانب كبير من الأهمية في تيسير الوظيفة التسويقية بالنسبة لأي مشروع من المشروعات في الدولة ، **سواء أكان هذا المشروع ينتمي لقطاع الأعمال أو الخاص أو التعاوني أو الإستثماري أو النشاط الأهلي** ، وبالتالي تسهم في تدعيم إقتصادياتها .. ولعل من أبرز الأدوار التي تؤديها وسائل النقل أنها تسهم في إتساع الأسواق ، وسرعة إستغلال الموارد أياً كانت هذه الموارد ، مادية أو بشرية .. هذا بالإضافة إلى **إسهامها في تحقيق زيادة المنفعة وذلك عن طريق إسهامها في نقل القوى العاملة ، والسلع إلى الأماكن التي تكون في حاجة إليها .. وبذلك تكون أكثر نفعاً.**

مزايا النقل الجيد :

والتنظيم الجيد لوسائل النقل يحقق الميزات الآتية :

الأولى : أنه يُمكّن المشروع من أن يتمتع بمزايا الإنتاج الكبير بإستخدام الآلات الحديثة ذات الطاقة الإنتاجية العالية ، حيث تكون تكلفة وحدة

المنتج أقل ، إذ أن التقدم في وسائل النقل – تكلفة ووقتاً – يؤدي إلى إتساع السوق ... ويمكن القول أن إمكانية إستخدام أساليب الإنتاج الكبير يحدها تكلفة نقل المنتج النهائي ، خصوصاً إذا ما كان السوق المحلي والأماكن القريبة منه تَقْصُر عن إستيعاب مجموع الإنتاج .. الأمر الذي يتطلب تسويق السلعة في أماكن مختلفة .. وفي هذه الحالة يكون لتكلفة التسويق أثر كبير في القرارات التي تتعلق بالإنتاج ، وذلك لإنه لا ينبغي أن تطغى تكلفة التسويق على ما تستهدفه المنشآت من ربح.

الثانية : أن النقل يؤثر تأثيراً حاسماً على مكان تَوَطُّن المشروع ، فقد أدى إنشاء السكك الحديدية إلى ثورة إقتصادية خلال القرن التاسع عشر ، إذ نتج عن إستخدامها خفض حاسم في تكلفة وحدة النقل البري ، وأدى ذلك إلى إمكان توطن المشروع في المكان الإقتصادي الملائم دون التقيد بوقوعها على مجرى مائي ملاحي .. كما أدى تقديم السيارة كوسيلة نقل إقتصادية (حوالي عام ١٩٠٠) إلى إطلاق العنان للمشروع لإختيار الموقع الإقتصادي الملائم .. ومع أن السكك الحديدية أدت إلى إمكانية توطن المشروع بعيداً عن مجرى مائي ، إلا أن أثرها في هذا الصدد كان محدوداً نظراً إلى ضرورة توطن المشروع قريباً من محطة السكك الحديدية ، كما أن أثرها في خفض تكاليف نقل منتجات المشروع إلى أسواق المستهلكين كان محدوداً .. فرغم ما قد يكون من إنخفاض تكلفة وحدة النقل على السكك الحديدية (طن/كيلومتر أو راكب – كيلومتر) منها على السيارة ، إلا أن تكلفة النقل على السيارة للرحلة

جميعها من " الأصل " إلى " المقصد " غالباً ما يكون أقل ، نظراً إلى تكملة الرحلة على السكك الحديدية بوسائل نقل أخرى ، وما يتبع ذلك من إرتفاع تكاليف الشحن والتفريغ لأكثر من مرة.

ويلاحظ أن المشروعات تحبذ إستخدام السيارة في حالتين :

أ) الحمولة المنتظمة على مدار العام ، مع إلقاء عبء الحمل غير المنتظم على السكك الحديدية التي عادة ما تكون محدودة التعريفة بصرف النظر عن مدى إنتظام الحمل خلال السنة.

ب) نقل منتجاتها النهائية – ذات التعريفة المرتفعة على السكك الحديدية – على سيارات النقل الخاصة بالمشروع ، ونقل المواد الخام والمنتجات الخاصة بالسكك الحديدية إذ عادة ما تكون تعريفة نقل المواد الخام والمواد المصنعة منخفضة على السكك الحديدية .. ومن الواضح أن تقسيم حمولة المشروع حسب نوع وطبيعة الحمل تلك ، يؤدي إلى تحقيق وفورات لا يمكن تجاهلها للمشروع.

ولقد إستمر التطور الثوري للنقل .. ففرنسا وبريطانيا أتما صنع الطائرة الكونكورد التي تم تشغيلها فعلاً على خطوط الطيران ، وقدم الإتحاد السوفييتي فيما مضى طائرة تبوليف في نفس العام وتبلغ سرعة كل من الطائرتين أكثر من ٢٣٠٠ كيلومتر في الساعة.

والولايات المتحدة أنتجت طائرة أسرع من الصوت تحمل ٣٠٠ راكباً بلغت تكلفة أبحاث وإنتاج هذه الطائرة ٥ر٤ ألف مليون دولار).

ومن البديهي أن التقدم الثوري السريع في صناعة النقل بالطائرات سيؤدي إلى تطور جديد في حجم المشروعات وإتساع الأسواق ، فتكلفة النقل بالطائرات تنخفض بإستمرار والطائرات تستخدم حالياً – وعلى نطاق واسع – لنقل كثير من المنتجات الخفيفة الوزن أو السريعة التلف أو العالية القيمة وكثير من قطع الغيار الهامة تنقل حالياً بالطائرات.

النقل وتقدم المجتمع :

وعلى كل ، فإن هناك رابطة قوية ما بين مستوى تقدم المجتمع وأهمية النقل .. فنجد حاجة المجتمعات المتخلفة إلى النقل تكون في أضيق الحدود ، بينما نجد دولة مثل الولايات المتحدة تنفق حوالي ربع دخلها القومي على النقل بمختلف صوره .. وفي بريطانيا قدر ما يُنفَق على النقل الداخلي فقط منذ خمسة عشر عاماً حوالي ٣٠٠٠ مليون جنيه إنجليزي سنوياً ، وهذا المبلغ أخذ في التزايد المستمر .. فبينما تبلغ نسبة الزيادة في مجموع الإنفاق في بريطانيا حوالي ٢ر٢ في المائة سنوياً خلال الفترة من ١٩٦٤ إلى ١٩٧٠ إلاَّ أن أعلى معدلات الزيادة كانت للنقل ، إذ بلغ الرقم ٨ر٧ في المائة سنوياً خلال الفترة نفسها .. هذا وبلغت النسبة المخصصة لمشتريات السيارات ٤ر٧ في المائة .. وفي جمهورية مصر العربية بلغ نصيب قطاع النقل والمواصلات من مجموع الإستثمارات المستهدفة حسب الأنشطة الإقتصادية ٩ر١٦ في المائة.

وخلال السنوات الأخيرة ونتيجة للطلب المتزايد على خدمات النقل ، هذا بالإضافة إلى الثورة العلمية الضخمة والتطور السريع في مختلف وسائله ، قفزت مشكلات النقل إلى الصف الأول .. ففي بريطانيا تضاعفت خلال العشر سنوات الأخيرة أهمية الدور الذي تلعبه وزارة النقل والتخطيط الإقتصادي والإجتماعي ، سواء على المستوى القومي أم المحلي .. وفي روسيا أعطت الدولة إعتباراً متزايداً لوجود شبكات النقل ذات الكفاءة العالية . فوضعت الخطط لمد خطوط سكك حديدية جديدة إلى مناطق آبار البترول المختلفة .. كما دعمت الأسطول التجاري الروسي ، فزيدت مقدرته التحصيلية بمقدار ١٥٠٪ خلال السبع سنوات الأخيرة من إنقضاء الإتحاد السوفيتي ، وزاد إهتمامها بالمجاري المائية الداخلية للمساهمة في إفتتاح المناطق الصناعية الجديدة في سيبيريا والشرق الأقصى .. كما قررت بناء خطوط جديدة من الأنابيب تبلغ طولها حوالي – ٣٧٠٠٠ كيلومتر – بما يمكن من نقل أكثر من نصف الزيت بواسطة الأنابيب وإلى زيادة إمكانيات إستخدام الغاز مكان الفحم والقوى المحركة الأخرى (الملاحظ أن تكلفة النقل بالأنابيب تنقص ما بين ٥٠٪ ، ٦٧٪ عن النقل بالسكة الحديد).. وفي الولايات المتحدة الأمريكية يفزع المسئولون من خطورة مشاكل النقل خصوصاً النقل داخل المدن ويطالبون بإعطائها عناية أكبر .. كعامل هام في تشكيل شخصية المدينة أو شكلها.

The Type of urban transportation available is a very important factor in shaping the character or form of a city.

وإن كنا نرى أن كل هذه الجهود تقصر كثيراً من مقابلة مطالب الوقت ، ولا ترتفع إلى مستوى المشكلة ، إلا أنها تبين الأهمية المتزايدة للنقل ،

والإتجاه إلى إعطاء مشاكله الأولوية التي تستحقها وبحثها على أساس علمي سليم .. وما الإتجاه الحديث القوي لإنشاء مختلف الدراسات الجديدة التي تتعلق بالنقل في جامعات أمريكا وأوربا ، إلا مثال حي على بروز أهمية مشكلات النقل في المجتمعات المتقدمة.

وإذا كانت الدول الرأسمالية ، قد وجدت الحاجة إلى تخطيط النقل على أساس علمي سليم لتنسيق الإحتياجات المتزايدة على ضوء الإمكانيات المحدودة ، **فلا شك أن مصر في مراحل تطورها الحديث في الحاجة إلى وجود أجهزة متخصصة تضع سياسة النقل وتخطط له.**

ورسالة هذه الأجهزة لا تنحصر في توفير إمكانيات النقل المختلفة ، مثل بناء خط سكة حديد أو شق طريق أو إعداد ميناء بحري أو محطة جوية .. بل هي في المكان الأول ، **دراسة كيفية بناء مجتمعنا ، ثم وضع وتخطيط عام لخدمات النقل بما يتلاءم مع الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية المتطورة.**

وفي جمهورية مصر العربية ، كان من العقبات التي أثرت في سرعة تطورنا الصناعي والتجاري ، عدم توفر شبكات النقل الداخلي القادرة على مقابلة الطلب المتزايد على نقل المواد الخام إلى المصانع – وخاصة تلك التي أنشئت في منطقة القاهرة – أو على نقل المنتج النهائي ، **كما حدث بالنسبة للتسويق التعاوني** ، وكذا عدم توافر الأسطول البحري القادر على مقابلة الإحتياجات النوعية للإستيراد والتصدير .. **كما وأن إهمال ربط أبحاث الإسكان وتخطيط المدن وإختيار الموقع الإقتصادي للمصانع والمنشآت**

المالية والتجارية مع أبحاث النقل .. أدت إلى ظهور مشكلات النقل داخل المدن الكبرى .

وإذا كان من الواجب وضع سياسة عامة ومدروسة للنقل بما يتماشى مع التطور الإقتصادي والإجتماعي .. فإن من اللازم أن يكون هناك تنسيقاً عملياً لإمكانيات النقل .. فمع الطلب المتزايد بخطى سريعة على خدمات النقل ، وقصور الإمكانيات عن مقابلة الرغبات ، بل والإحتياجات .. **أصبح ضرورياً أن تقوم الدولة بأعلى مستوياتها بتخطيط النقل - بما في ذلك النقل الخاص - بإعتباره وحدة واحدة متكاملة ، تستخدم فيها كل وسيلة نقل في المكان الذي تحقق فيه أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية** .. ويقصد بالكفاءة الإنتاجية لوسيلة النقل " مستوى الخدمة " التي تقدمها ، بالإضافة إلى تكلفتها الخاصة ؛ وتكلفتها الإجتماعية التي يتحملها المجتمع ككل .. كما يجب كذلك أن تتجنب الخطة الموضوعة إزدواج الخدمات كلما أمكن ذلك .. **وأن يؤخذ في الإعتبار عند إختيار وسيلة النقل ، التطورات الإقتصادية والإجتماعية في المستقبل المتطور** ، والنتائج المتوقعة للأبحاث التي تجري حالياً لتطوير مختلف وسائل النقل.

ونحن نوجه النظر إلى كثير من المشكلات التي تنجم نتيجة لسوء خدمة النقل .. وعلى سبيل المثال لا الحصر ، كثيراً ما تتأثر تكلفة التشغيل في النقل لتأخير التفريغ أو التحميل للوريات بمعرفة سلطات المرور بالقاهرة أو المسئولين عن الجمارك بالأسكندرية ، بما يؤدي إلى تحمل منشآت النقل بمئات إن لم يكن آلاف الجنيهات يومياً .. فتعطيل النقل لفترة يوم قد يعني خسارة

قدرها ٢٠٠٠٠ جنيه يومياً .. كما وأن نوع الطريق والمسافة ما بين مراكز التحميل والتفريغ – كمحطات يؤثر تأثيراً مباشراً في تكلفة التشغيل – كما وأن إمكانية تدفق نقل عكسي يؤثر تأثيراً كبيراً في إيراد النقل ، فإيراد وحدات نقل البضائع ما بين القاهرة والسويس مثلاً زادت كثيراً مع تصنيع منطقة السويس ووجود تحميل عكسي .

الجمعيات التعاونية لنقل البضائع :

وقد ظهرت الجمعيات التعاونية لنقل البضائع في مصر في منتصف عام ١٩٦٢ ، وتهدف هذه الجمعيات للآتي :

١) معاونة الأعضاء في الحصول على وحدات نقل جديدة وتجديد الوحدات التي يملكونها ، وتسهيل تدبير مستلزمات التشغيل من قطع غيار وإطارات ووقود ومواد تشحيم بأسعار مخفضة.

٢) مساعدة الأعضاء في صيانة وإصلاح الوحدات المملوكة لهم عن طريق تشغيل ورش تقوم الجمعية بإنشائها أو إستئجارها .. أو عن طريق الإتفاق مع ورش خاصة للقيام بذلك.

كما تقوم الجمعيات بإقامة أو إستئجار المباني والمنشآت اللازمة لمكاتبها وفروعها وجراجاتها.

٣) عرض وجهة نظر الأعضاء على الجهات المالية ، وتقديم المشورة لهم بشأن مشاكل النقل الخاصة بهم.

٤) تلقي طلبات النقل وتنسيق عملياته بين الأعضاء.

٥) منح أعضاء الجمعية قروضاً لتجديد الوحدات المملوكة لهم أو لمواجهة نفقات التشغيل.

٦) مراقبة تنفيذ الأعضاء لعمليات النقل للتأكد من إلتزامهم بتعريفة موحدة وتحصيل الرسوم التي تفرض عليهم قانوناً.

هذا وقد حددت قواعد تنظيم الجمعيات التعاونية لنقل البضائع نشاط الجمعيات في تنفيذ عقود النقل التي تبدأ وتنتهي داخل المحافظة التي تباشر فيها عملها ، إلا أنه يجوز للجمعية تنفيذ عقود النقل إلى محافظة أخرى بالنسبة للتسويق التعاوني ونقليات الأفراد.

تزايد نشاط الجمعيات التعاونية :

وقد تزايد نشاط الجمعيات التعاونية لنقل البضائع منذ نشأتها عام ١٩٦٢ حتى الآن فقد ارتفعت الكمية المنقولة من حوالي ٦٠٠ ألف طن في سنة ١٩٦٤/٦٣ ، كما زادت الإيرادات من حوالي مليون جنيه عام ١٩٦٥/٦٤ إلى حوالي ٦ مليون عام ١٩٦٩/٦٨.

وفي عام ١٩٦٩ صدر قرار وزاري بقواعد(*) تنظيم الجمعيات التعاونية للنقل .. وإن كان هذا القرار خطوة نحو تنظيم هذه الجمعيات ، إلا

* لمزيد من الدراسة يمكن الرجوع إلى " التخطيط التعاوني والنشاط التسويقي " تأليف دكتور كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس.

أننا نرى أن هناك كثيراً من الملاحظات بالنسبة لمدى توافق القرار مع المبادئ العلمية لتنظيم النقل.

فعلى سبيل المثال لم يتعرض القرار المذكور لتنسيق نشاط الجمعيات التعاونية لنقل البضائع مع نشاط شركات النقل العام للبضائع ، ولا مع نشاط السكة الحديد في هذا الصدد .. بينما تتطلب القواعد العلمية لتنظيم النقل أهمية مثل هذا التنسيق على أساس إقتصادي لخدمة المجتمع ، كذا ضرورة إستخدام كل وسيلة من وسائل النقل بأعلى كفاءة ممكنة وبأقل تكلفة.

كذلك نلاحظ أن التنظيم الحالي للجمعيات التعاونية للنقل يضع أهم سلطات الرقابة والتخطيط لنشاطها في يد وزير النقل .. فعلى سبيل المثال نص على أن تلتزم الجمعية بتعريفة النقل التي يحددها وزير النقل .. **وكان من الواجب أن تنحصر سلطة وزارة النقل في هذا الصدد في التنسيق ما بين نقل البضائع على الطرق ونقلها على السكة الحديد بإعتبار الوزارة السلطة الأولى المشرفة على النقل بالسكة الحديد والنقل بالطرق – وهو التنسيق الذي لم يتم أي تنظيم أو إجراء بصدده** .. أما التنسيق ما بين شركات القطاع العام لنقل البضائع أو الجمعيات التعاونية للنقل ، فكان من الواجب أن يعهد به لمؤسسة النقل الداخلي بإعتبارها الجهاز المسئول عن التخطيط والتنسيق والرقابة على نشاط النقل على الطرق .. كذا بإعتبارها جهاز الوزير في هذا الصدد .. فقد نص القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٩ والخاص بالمؤسسات العامة وشركات القطاع العام في مادته الأولى ، على أن يتولى كل وزير عن طريق المؤسسات العامة تنفيذ السياسة العامة للدولة ومتابعتها في القطاع الذي

يشرف عليه بما يحقق خطة التنمية ، ثم التطورات التي حدثت بعد إلغاء المؤسسات وإعطاء أهمية كبرى للقطاعات.

ويهمنا أن نوضح أن الفكرة التعاونية بالنسبة للنقل والمواصلات قد طُبقت في العالم بالرغم من أنهما يعتبران في غالبية الدول من المرافق العامة التي تتولاها الدولة بنفسها أو بواسطة الغير وتحت رقابتها .. فقد ثبت أن إنشاء هذه المرافق في المناطق المنعزلة وفي الجهات الفسيحة الأرجاء وإدارة هذه المرافق وصيانتها في تلك المناطق والجهات التي تفرق سكانها هنا وهناك .. إنما يحتاج إلى نفقات قد لا تتمشى مع عدد المنتفعين منها ، ولذلك وجد من المناسب أن يساعد هؤلاء القوم أنفسهم بأنفسهم وفقاً للمبدأ التعاوني ، فالإلتجاء إلى التعاون هنا يعتبر وليد الضرورة البحتة.

الريجي التعاوني :

ومن الإتجاهات الإيجابية لدى بعض الحكومات الإستعانة بالحركة التعاونية عن طريق فكرتها في إدارة وإستغلال بعض المشروعات العامة الكبرى ، كإنشاء الخطوط الحديدية وإستغلالها ، وإنشاء إدارة المواني ، والنقل الداخلي المشترك ، وتوليد الكهرباء وتوريدها ، ومشاريع المياه الصالحة للشرب ، وتوفير المباني والمساكن .. الخ .. وهكذا نشأت مع مر الأيام مشروعات تعاونية كبرى اصطلح الكتاب على تسميتها " بالريجي التعاونية " أو " المنظمات التعاونية الحكومية " وإذا كان بعض الكتاب لم يُعلّق في بادئ الأمر على هذه المنظمات أهمية كبرى في إقامة النظام التعاوني

وتعميمه (حيث كانوا يعتقدون أن ذلك لا يكون إلا بتأليف جمعيات المستهلكين التعاونية وإنتشارها) إلاَّ أن نجاح هذه المنظمات في مختلف الدول التي قامت فيها كان من العوامل التي لفتت أنظار غالبية الكتاب التعاونيين وجعلتهم يؤمنون بالدور الخطير الذي ستلعبه هذه المنظمات في تحقيق هذا الغرض .. فما هو المقصود إذن بالريجي التعاونية ؟ وما هي مميزاتها ؟ وما هو نطاق تطبيقها في الحاضر ؟ وما هو المستقبل الذي ينتظرها ؟ .. ذلك ما سنجيب عليه تباعاً فيما يلي :

١) التعريف بالريجي التعاونية :

والريجي التعاونية هي مشروعات حكومية مستقلة ذات رأس مال مسهم ، أعضاؤها ليسوا من الأفراد العاديين ، بل من الأشخاص الحكمية أي الإعتبارية العامة (كالحكومات والبلديات مثلاً) وبعض جماعات الأشخاص المستهلكين للبضائع أو الخدمات التي تنتجها . **وتتبع هذه المشروعات من حيث تكوينها وسيرها ، المبادئ التي تحكم جمعيات المستهلكين التعاونية على العموم.**

٢) خصائص الريجي التعاونية :

وتتميز هذه المشروعات بمميزات خاصة نجملها فيما يلي :

أ) أن هذه المشروعات هي " ريجي " ومن ثم فهي **لا تنشأ إلا بتصريح من الحكومة ، وتتعدد صور هذا التصريح ، فقد يأتي في شكل قانون أو مرسوم أو قرار** ، وقد يكون موضوع هذا التصريح إستغلال ثروة

طبيعية معينة كمنجم من المناجم أو مسقط من مساقط المياه ، كما يصح أن يكون موضوعه إستغلال صناعة أو تجارة معينة.

ب) أن هذه المشروعات تتميز عن الريجي العادية من حيث كونها **تتمتع بالإستقلال الكامل من كافة النواحي المالية والإدارية والتجارية والصناعية .. فمن الناحية المالية ، تتمتع هذه المشروعات بذمة مستقلة تمام الإستقلال عن خزينة الدولة ، فالأرباح التي تحققها تبقى لها وتوزعها على النحو التعاوني المعروف في جمعيات المستهلكين ،** ولا ترحل منها لخزانة الدولة شيئاً ، والخسائر التي تحدث لا تتحمل خزينة الدولة منها شيئاً ، إنما يجب عليها هي أن تسعى إلى تغطيتها بوسائلها الخاصة ، كأن تسعى إلى تخفيض تكلفة الإنتاج أو إلى رفع الأسعار ، كما يصح أن تلجأ إذا اقتضى الحال ، إلى القروض .. **وليس هناك من مسئولية على السلطات العامة التي اشتركت في عضوية هذه المشروعات إلا في حدود ما إكتتبت فيه من أسهم ،** ومجلس إدارة هذه المشروعات هو الذي يتولى وحده إختيار الموظفين والمستخدمين والعمال ويحدد مكافأتهم ولا دخل للسلطات العامة في ذلك .. كما أن كافة المسائل التجارية والصناعية يتولاها هذا المجلس وفق القواعد التجارية والصناعية ، **وهكذا تتشابه هذه المشروعات التعاونية وعلاقتها بالدولة والأفراد مع الشركات المساهمة** ، وإن كانت تختلف عنها من ناحية السياسة الداخلية ، **فبينما ترمي هذه الشركات إلى تحقيق أكبر ربح صافي ممكن** ، وقد تلجأ في سبيل تحقيق هذا الغرض إلى رفع الأسعار ، **إذا بالريجي التعاونية تسلك مسلكاً عكسياً** ، **إذ هي**

تهدف إلى القضاء على الإستغلال ، ومن ثم تسعى جاهدة إلى تخفيض الأسعار.

ويشهد التاريخ على أن هذه المنظمات قد تمتعت منذ أن رأى وجهها النور بهذا الإستقلال حقيقة وفعلاً كما تمتعت به قانوناً .. ففي بلجيكا مثلا – أدى التناحر الحزبي بين الأحزاب السياسية الثلاثة (الحزب الكاثوليكي ، والحزب الإشتراكي ، وحزب الأحرار) إلى أن تعين السلطات العامة ممثليها في مجالس إدارة هذه المشروعات من رجال الأحزاب جميعاً ، ومع ذلك فقد سلك هؤلاء جميعاً في أعمالهم مسلك الحياد ، الأمر الذي أمَّن نجاح هذه المشروعات على وجه الإستمرار.

ج) **أن العضوية في هذه المنظمات قاصرة على المنتفعين من منتوجاتها** بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، سواء أخذت هذه المنتوجات شكل بضائع أم خدمات.

د) **أن باب العضوية في هذه المشروعات مفتوح** ، فالأشخاص الحكمية العامة وجماعات المنتفعين تستطيع أن تنخرط في هذه العضوية مادامت قد استوفت الشرائط التي توافرت في الأشخاص التي تقدمها وليس عليها من قيد أو حرج ، وهكذا يبرز الطابع التعاوني لهذه المنظمات من حيث قابلية عدد الأعضاء للتغيير ، ومن حيث قابلية رأس مالها للزيادة والنقص بالتبعية ، كما هي الحال في الجمعيات التعاونية العادية.

هـ) **هذه المشروعات تهدف إلى خدمة أعضائها لا إلى تحقيق الربح** ، ومن ثم فهي تبيع بضائعها وخدماتها بأقل سعر ممكن ، فإذا تحقق فائض فإما أن تُرَحِله أو ترحل بعضه إلى الإحتياطي ، وإما أن توزعه على الأعضاء في شكل عائد أي بنسبة مشتريات كل عضو في المشروع ، وحتى لو إستحال عليها أن تحدد المستهلكين بالضبط ، كما هو الحال في مشروعات النقل مثلاً ، فإنها ترحل الفائض إلى الإحتياطي الحر ، وهكذا تستطيع أن تستخدمه في تحسين طرق الإنتاج وخفض تكاليفه ثم خفض أسعار الخدمات التي تؤديها بالتبعية.

و) **إن هذه المشروعات لا تعطي رأس المال ربحاً ، وإنما تعطيه فائدة محدودة** ، ومن ثم ليس للأعضاء أن يطالبوا بتوزيع الأرباح الناجمة بنسبة ما اكتتبوا فيه من اسهم ، بل لهم أن يحصلوا على فائدة محددة عنها ، بجانب ما يحصلون عليه من ربح كعائد بنسبة مشترياتهم.

٣) نطاق الريجي التعاونية في مجال النقل :

أنشئت الريجي التعاونية للسكك الحديدية الفرعية ببلجيكا .. بمقتضى قانونين صادرين في سنة ١٨٨٤ وسنة ١٨٨٥ ، فقد تبين للمُشَرِّع حينذاك عجز المشروعات الخاصة عن أن تُزَوِّدَ البلاد بشبكة كافية من الخطوط الحديدية الفرعية ، وعدم إقبالها على هذا النوع من الأعمال بسبب قلة ما يُدِرّه من ربح ، فاتجه نحو تشكيل منظمة تعاونية جديدة أعضاؤها الوحدات الثلاث : الدولة .. والمديريات ، والنواحي .. على أن تتجرد هذه المنظمة من قصد الربح.

غير أن هذه المنظمة قامت على أسس جديدة لم تعرف من قبل ، ويبدو ذلك واضحاً من جهتين :

أ) أن الشركة قد قامت على اساس إنقسامها إلى فروع متعددة بتعدد الخطوط المزمع إنشاءها .. فكل خط ينشأ في منطقة معينة تساهم فيه الحكومة ، وكذلك المديريات والنواحي التي يجري فيها هذا الخط ، بحيث يكون له رأس مال مستقل .. **فإن حقق ربحاً فهو للأعضاء ، وإن حقق خسارة تحملوه** ، وليس من رابطة بين هذا الخط وسائر الخطوط إلا عن طريق الحصة التي يقدمها هذا الخط في النفقات العامة للشركات عن طريق الإحتياطي المتجمع لدى هذه الأخيرة ، بحيث تستطيع أن تلجأ إليه الخطوط في حالة العجز . ويتحدد رأس المال في كل حالة بالمبالغ المعادلة للنفقات اللازمة لإنشاء الخط وإستغلاله ، **وتلتزم الحكومة والمديريات والنواحي (التي يجري فيها الخط) بالإكتتاب في ثلثي هذا الرأسمال على الأقل .. وأما الباقي فيجوز أن يكتتب فيه الجمهور** .. وإن كان العمل قد أثبت عدم إقباله على هذا الإكتتاب حيث بلغ ما اكتتب فيه بوجه عام حوالي ١٪ من رأس المال الإجتماعي ، وهذا أمر مفهوم لإن المشروع لا يهدف كما سبق القول إلى تحقيق الربح.

ولاشك أن تنظيم الأمور على هذا النحو يتمشى مع المبدأ التعاوني الخاص بالباب المفتوح ، فعدد الأعضاء في الشركة سيزداد كلما إزداد عدد خطوط المنشأة ، وسيقل بالغاء بعض الخطوط ، كما أن رأس المال سيكون قابلاً للتغيير بالتبعية ، وقد حدث ذلك فعلاً ، ففي سنة ١٩١٢ كان رأس المال المكتتب فيه ٣٥٠ مليون فرنكاً بلجيكياً – وقد زاد هذا المبلغ في نهاية سنة ١٩٤٧ فوصل إلى ٥١٣ر٣ مليوناً من الفرنكات ..

وبلغ طول الخطوط التي أنشأتها الشركة سنة ١٩١٢ – ١٩٨١ر٣ كيلومترا .. وفي نهاية سنة ١٩٤٧ زاد هذا الطول إلى ٤٧٦٩ كيلومتراً .. **وكذلك يتمشى هذا التنظيم مع الفكرة التعاوني القائلة بأن يجمع نفس الأشخاص بين صفة المنظمين وصفة المستهلكين.**

ب) **إن أنظمة الشركة وإن أجازت للأعضاء أن يسددوا قيمة الأسهم بطريقة عادية ، أي الدفع الفوري .. إلا أن ذلك لم يتبع إلا بالنسبة لإكتتابات الأفراد العاديين (١٪ من رأس المال) حيث يتقاضون فائدة عن هذه الأسهم قدرها ٥ر٤٪ من قيمتها أما أشخاص القانون العام فلم تتبع هذا الأسلوب في الوفاء على الإطلاق** .. ولذا سارت الأمور على النحو الآخر الذي رسمته الشركة.. إذ قامت بإقتراض رأس المال اللازم للإنشاء والإستغلال من الجمهور .. وحددت السداد على تسعين عاماً في شكل أقساط سنوية تتضمن الفائدة وحصة الإستهلاك ، وتمسك الشركة دفاتر خاصة لتنظيم حساباتها في هذا الخصوص ، ففي نهاية كل عام تخصم الشركة من الأرباح الكلية قيمة هذه الأقساط لمصلحة الدائنين مع إعتبارها بمثابة أقساط سنوية قام بتسديدها الأعضاء من أشخاص القانون العام (الحكومة والمديريات والنواحي) فإن لم تكف هذه الأرباح لهذا الوفاء التزم الأعضاء بدفع الفرق ، أما إن تبقى شئ بعد هذا الدفع فإن الربح الصافي يُوزَّع بحيث يعطي للأعضاء ٨/٣ من هذا الربح على شكل ربح إضافي .. ويرحل الباقي وقدره ٨/٥ إلى الإحتياطي لإستخدامه عند اللزوم في بعض الإصلاحات وتحسين الخطوط أو في تغطية الخسارة المحتملة .. وهكذا يهيئ هذا النظام الفرصة لأشخاص القانون العام المختلفة لكي تساهم في رأس مال

المشروعات دون أن تدفع شيئاً بالفعل ودون أن تضطر إلى تدبير ذلك من مواردها ، وهي موارد تكاد لا تكفي لتغطية مصروفاتها المختلفة ، ودون أن تلجأ إلى الإقتراض من الجمهور مباشرة ، وهو أمر قد لا تتوافر له مقومات النجاح إذا تجاوز الإقتراض حدوداً معينة.

ويدير الشركة مجلس إدارة مكون من ٦ أعضاء ورئيس .. ويتمتع هذا المجلس بكافة السلطات الإدارية على غرار مجالس الشركات المساهمة .. ويتولى الملك تعيين الرئيس والمدير العام ، كما يحق له فصلهما .. وأما الأعضاء فتختار الحكومة نصف عددهم ، كما تختار الجمعية العامة للمساهمين النصف الآخر.

وقد شقت هذه الشركة طريقها بنجاح في بادئ الأمر ، ولكن الحرب العالمية الأولى فاجأتها .. فَخَرَّبت خطوطها وأدواتها وسببت لها شيئاً من العجز ، ولكنها مع ذلك أفلحت رويداً في تسوية هذا العجز عن طريق ضغط مصروفاتها وإصلاح نظام إستغلالها ودون أن تلجأ إلى الحكومة لسد هذا العجز على الإطلاق .. وإذا كان بعض الخطوط قد إنطوى على العجز في وقت ما بحيث إضطر الأعضاء إلى تغطيته ، فإن خطوطاً أخرى قد نجحت فأفلحت في سد الأقساط من أرباحها الكلية ، بل وأكثر من ذلك فقد وزعت ربحاً إضافياً على المساهمين .. وإذا كان هذا التوزيع يصطدم في ذاته مع الفكرة التعاونية ، فإن هذه المخالفة ليست خطيرة في الواقع ، فقد كان الربح الصافي من الضآلة بحيث لا يكاد يكون النصيب المُوزَّع على الأعضاء شيئاً مذكوراً .. هذا بالإضافة إلى أن ٨/٥ من هذا الربح يُرَحَّل إلى الإحتياطي ،

وهو أمر يتمشى مع روح التعاون ذاته ، فالعائد لا يمكن توزيعه على المنتفعين أو المستهلكين في هذه الحالة ، إذ تَحولُ دون ذلك عقبات كثيرة تتصل بتحديد هؤلاء المنتفعين على وجه دقيق.

ولعل شرحنا لمفهوم الريجي التعاوني بصفة عامة .. والريجي التعاوني في النقل بصفة خاصة .. يوضح لنا أن الفكر التعاوني قادر على أن يضع موضع التطبيق أساليباً تُسهم في حل إشكالات المجتمع بصفة عامة .. وتدعيم الكيان التعاوني بصفة خاصة .. ومما لاشك فيه أننا نعني بالتدعيم تحسين الشئون الإقتصادية والإجتماعية لمجموع الأعضاء المنتمين للحركة التعاونية .. **ونحن نوجه النظر إلى المزايا الكبيرة التي يمكن أن تعود على الدولة بصفة عامة هنا في مصر بالنسبة لجهودها في خصخصة العديد من شركات قطاع الأعمال** .. وعلى التعاونيين بصفة عامة ، والإتحادات التعاونية المركزية بصفة خاصة ، عليها أن تجتمع وتُعيد حساباتها لتتعرف على حقيقة أوضاعها وما إذا كانت قادرة على الإسهام في عملية الخصخصة ، فإذا وجدت أن لديها القدرة على ذلك ، فالمعتقد أنها تستطيع التفاهم مع الدولة في تيسير هذا الأسلوب ... ولاشك أنه .. إذا ما أخذ بأسلوب كهذا ، وعلى وجه الخصوص في تدعيم إقتصاديات النقل في ريف مصر وقراه المتسع والشاسع الأطراف والذي يحتاج إلى مزيد من الجهود من أجل تيسير نقل المحاصيل من مراكز إنتاجها إلى مراكز تسويقها... إن مثل هذا الأسلوب المشترك سيؤدي إلى نقلة حضارية وإقتصادية تدعّم جهود التنمية التي تقوم بها مصر الآن.

ونرجو أن يكون واضحاً أن كل جمعية تعاونية تستخدم النقل ، إما لإحضار السلع إلى منشآتها ، أو تحريك هذه السلع في حالة تواجدها من مكان لآخر ، أو توريدها إلى أعضائها أو الأسواق .. وإن الإستخدام الإقتصادي الحسن والمنظم للنقل قد يُسهم إلى حد كبير في نجاح الجمعية .. كما وأن الإهمال قد يتسبب في حدوث تأخيرات ، وإنعدام الكفاية ، وتكبيد تكاليف غير ضرورية .. وقد يترتب على كل هذا أن تتحول الأرباح إلى خسارة.

" Every Co-operative makes use of transport, either for bringing goods into its premises, for moving them about while they are there, or for delivering them to members of markets. Well organized, economical use of transport may contribute a great deal to the success of the co-operative. Carelessness may give rise to delays inefficiencies and unnecessary costs which may turn profit into loss".

فمنتج " البقسماط " مثلاً (الذي يزيد حجمه كثيراً عن وزنه) لا يرغب في نشر سوقه لمناطق تبعد أكثر من ٥٠٠ أو ٦٠٠ كيلومتر بسبب تكاليف النقل.

وعلى العكس من هذا ، نجد أن تاجر الماس يود لو يمتد سوقه إلى آخر أرجاء المعمورة.

الظروف السكانية :

وإذا إستطعنا تحديد الظروف السالفة الذكر ، أمكننا التكهن بعدد المستهلكين ، بدراسة تعداد السكان والإحصائيات الخاصة بالمنطقة التي نرغب في ترويج المشروع بها ، فعلى منتج الألبان الجافة الخاصة بالأطفال الرضع البحث عن نسبة المواليد في المنطقة التي يرغب في غزوها .. وعن الأشهر التي تزيد فيها هذه النسبة خلال العام .. وعليه أخيراً أن يبحث البناء الأُسَري للمنازل التي تضم صغاراً ، ويصنف هذه المنازل تبعاً للمنطقة السكنية والمستوى الإجتماعي.

وهذا بإختصار هو البحث المبدئي الذي يجب القيام به لتحديد ما يطلق عليه بصفة عامة " ظروف السوق " .. آخذين في الإعتبار أن السوق هو عبارة عن مجموعة من الأفعال وردود الأفعال التي تتوقف أساساً على سلسلة الرغبات المستقاة من المستهلكين .. وأنه ينبغي إعادة هذه الدراسة من آن لآخر خلال فترات محدودة لتتبع تطور الإتجاهات المختلفة ، على أن تكون هذه الدراسة دقيقة لإمدادنا بالأرقام والإحصائيات والقواعد التي تصدر من المعاهد ومراكز الأبحاث والهيئات المختصة بالنشاط .. وكذا الإتحادات والغرف المشكلة لهذا الغرض ، بالإضافة إلى المجلات والنشرات المتخصصة.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم ، تُطَوِّر نفسها لكي تكسب الأسواق الداخلية .. ولقد تبين لنا من دراساتنا أن جمعية لندن التعاونية ، أدخلت نظام خدمة النفس تيسيراً على أعضائها

وعلى المتعاملين معها .. ثم تطور الأمر بحيث تسند الجمعيات التعاونية بعضها بعضاً فيما يتعلق بالترويج لمبيعاتها .. وقد أدى هذا التفكير إلى الأخذ بمفهوم العضوية القومية ، بحيث يتمكن أي عضو تعاوني من أن يتعامل مع أية جمعية تعاونية في أية رقعة من البلاد ويعود عليه عائد معاملاته كأي عضو أساسي في الجمعية التي يتعامل معها.

ولعل من التطورات المتقدمة التي حدثت من أجل الترويج للمبيعات في بعض البلدان المتقدمة كأمريكا مثلاً .. إنها أدخلت الحاسبات الإلكترونيَة من أجل التيسير على العملاء في الحصول على السلع والخدمات التي يحتاجون إليها .. فمثلاً يمكن عن طريق الإتصال التليفوني .. الإتصال بالحاسب الإلكتروني الخاص بالمنشأة ، وطلب أي نوع من الخدمات .. ويتولى الحاسب الإلكتروني فوراً كتابة الطلبية وتحديد الأثمان وتوجيه الطلب وإرساله إلى العميل .. كل ذلك يتم في دقائق معدودة.

ولعل هذه الصورة توضح لنا ، وأننا نعيش في عصر المنافسة .. علينا أن ننظر عبر المستقبل ونتطلع إلى الآفاق التي دخل إليها غيرنا .. خاصة وأننا هنا في مصر نجتاز مرحلة التحول نحو خلق الدولة العصرية التي تفتح ذراعيها لكل راغب في التعامل معها على أسس من إحترام السيادة والرغبات القومية .. هذا بالإضافة إلى أنه في ظل تطورنا الحديث ، سيفد إلينا المال العربي والمال الأجنبي .. وكل هذا سيطرق مجالات للإستثمار في صورة منشآت ، تنشأ على أسس عصرية .. الأمر الذي يفرض علينا أن نطور من

أنفسنا علمياً وتطبيقياً ، بحيث يمكننا أن نساير هذه التطورات .. وبذلك نحقق أهداف تطورنا الحضاري الجديد الذي نأمل أن ننشده.

ويرى علماء التسويق أن هناك رابطة قوية بين مستوى تقدم المجتمع وأهمية النقل ، هذا بالإضافة إلى أن عدم توفر شبكات النقل الداخل تؤدي إلى حدوث إختناقات يترتب عليها الكثير من المشكلات التسويقية ... ولذلك تهتم الدراسات التسويقية بالأبحاث السكانية وتخطيط المدن وإختيار الموقع الإقتصادي للمصانع والمنشآت المالية والتجارية بالإضافة إلى البحوث التي تتعلق بالنقل بكافة أشكاله وصوره حتى يمكن وضع سياسة عامة ومدروسة للنقل بما يتمشى مع التطور الإقتصادي والإجتماعي ... ومن المظاهر الجديرة بالإهتمام إستعانة بعض الحكومات بالحركات التعاونية فيها للإسهام في حل مشكلات النقل.

النقل والتسويق :

تلعب وسائل النقل بصفة عامة دوراً على جانب كبير من الأهمية في تيسير الوظيفة التسويقية بالنسبة لأي مشروع من المشروعات في الدولة **سواء أكان هذاالمشروع ينتمي لقطاع الأعمال أو الخاص أو التعاوني أو الإستثماري أو النشاط الأهلي** ، وبالتالي تسهم وسائل النقل في تدعيم إقتصادياتها .. ولعل من أبرز الأدوار التي تؤديها وسائل النقل أنها تسهم في إتساع الأسواق ، وسرعة إستغلال الموارد أياً كانت هذه الموارد ، مادية أو بشرية .. هذا بالإضافة إلى **إسهامها في تحقيق زيادة المنفعة وذلك عن**

طريق إسهامها في نقل القوى العاملة ، والسلع إلى الأماكن التي تكون في حاجة إليها .. وبذلك تكون أكثر نفعاً.

مزايا النقل الجيد :

والتنظيم الجيد لوسائل النقل يحقق الميزات الآتية :

الأولى : أنه يُمكِّن المشروع من أن يتمتع بمزايا الإنتاج الكبير بإستخدام الآلات الحديثة ذات الطاقة الإنتاجية العالية ، حيث تكون تكلفة وحدة المنتج أقل ، إذ أن التقدم في وسائل النقل – تكلفة ووقتاً – يؤدي إلى إتساع السوق ... ويمكن القول أن إمكانية إستخدام أساليب الإنتاج الكبير يحدها تكلفة نقل المنتج النهائي ، خصوصاً إذا ما كان السوق المحلي والأماكن القريبة منه تَقْصُر عن إستيعاب مجموع الإنتاج .. الأمر الذي يتطلب تسويق السلعة في أماكن مختلفة .. وفي هذه الحالة يكون لتكلفة التسويق أثر كبير في القرارات التي تتعلق بالإنتاج ، وذلك لإنه لا ينبغي أن تطغى تكلفة التسويق على ما تستهدفه المنشآت من ربح.

الثانية : أن النقل يؤثر تأثيراً حاسماً على مكان تَوَطُّنْ المشروع ، فقد أدى إنشاء السكك الحديدية إلى ثورة إقتصادية خلال القرن التاسع عشر ، إذ نتج عن إستخدامها خفض حاسم في تكلفة وحدة النقل البري ، وأدى ذلك إلى إمكان توطن المشروع في المكان الإقتصادي الملائم دون التقيد بوقوعها على مجرى مائي ملاحي .. كما أدى تقديم السيارة كوسيلة نقل إقتصادية (حوالي عام ١٩٠٠) إلى إطلاق العنان للمشروع لإختيار الموقع الإقتصادي الملائم .. ومع أن السكك الحديدية أدت إلى إمكانية توطن المشروع بعيداً عن مجرى مائي ، إلا أن أثرها في هذا الصدد

كان محدودا نظرا إلى ضرورة توطن المشروع قريبا من محطة السكك الحديدية ، كما أن أثرها في خفض تكاليف نقل منتجات المشروع إلى أسواق المستهلكين كان محدوداً .. فرغم ما قد يكون من إنخفاض تكلفة وحدة النقل على السكك الحديدية (طن/كيلومتر أو راكب – كيلومتر) منها على السيارة ، إلا أن تكلفة النقل على السيارة للرحلة جميعها من " الأصل " إلى " المقصد " غالباً ما يكون أقل ، نظرا إلى تكملة الرحلة على السكك الحديدية بوسائل نقل أخرى ، وما يتبع ذلك من إرتفاع تكاليف الشحن والتفريغ لأكثر من مرة.

ويلاحظ أن المشروعات تحبذ إستخدام السيارة في حالتين :

أ) الحمولة المنتظمة على مدار العام ، مع إلقاء عبء الحمل غير المنتظم على السكك الحديدية التي عادة ما تكون محدودة التعريفة بصرف النظر عن مدى إنتظام الحمل خلال السنة.

ب) نقل منتجاتها النهائية – ذات التعريفة المرتفعة على السكك الحديدية – على سيارات النقل الخاصة بالمشروع ، ونقل المواد الخام والمنتجات الخاصة بالسكك الحديدية إذ عادة ما تكون تعريفة نقل المواد الخام والمواد المصنعة منخفضة على السكك الحديدية .. ومن الواضح أن تقسيم حمولة المشروع حسب نوع وطبيعة الحمل تلك ، يؤدي إلى تحقيق وفورات لا يمكن تجاهلها للمشروع.

ولقد إستمر التطور الثوري للنقل .. ففرنسا وبريطانيا أتمّا صنع الطائرة الكونكورد التي تم تشغيلها فعلاً على خطوط الطيران ، وقدم الإتحاد السوفييتي

طائرة تبوليف في نفس العام وتبلغ سرعة كل من الطائرتين أكثر من ٢٣٠٠ كيلومتر في الساعة.

والولايات المتحدة أنتجت طائرة أسرع من الصوت تحمل ٣٠٠ راكبا (بلغت تكلفة أبحاث وإنتاج هذه الطائرة ٥ر٤ ألف مليون دولار).

ومن البديهي أن التقدم الثوري السريع في صناعة النقل بالطائرات سيؤدي إلى تطور جديد في حجم المشروعات واتساع الأسواق ، فتكلفة النقل بالطائرات تنخفض باستمرار والطائرات تستخدم حالياً – وعلى نطاق واسع – لنقل كثير من المنتجات الخفيفة الوزن أو السريعة التلف أو العالية القيمة وكثير من قطع الغيار الهامة تنقل حالياً بالطائرات.

النقل وتقدم المجتمع :

وعلى كل ، فإن هناك رابطة قوية ما بين مستوى تقدم المجتمع وأهمية النقل .. فنجد حاجة المجتمعات المتخلفة إلى النقل تكون في أضيق الحدود ، بينما نجد دولة مثل الولايات المتحدة تنفق حوالي ربع دخلها القومي على النقل بمختلف صوره .. وفي بريطانيا قدر ما يُنفَق على النقل الداخلي فقط منذ خمسة عشر عاما حوالي ٣٠٠٠ مليون جنيه سنوياً ، وهذا المبلغ أخذ في التزايد المستمر .. فبينما تبلغ نسبة الزيادة في مجموع الإنفاق في بريطانيا حوالي ٢ر٢ في المائة سنوياً خلال الفترة من ١٩٦٤ إلى ١٩٧٠ ، إلاّ أن أعلى معدلات الزيادة كانت للنقل ، إذ بلغ الرقم ٨ر٧ في المائة سنوياً خلال

الفترة نفسها .. هذا وبلغت النسبة المخصصة لمشتريات السيارات ٤ر٧ في المائة .. وفي جمهورية مصر العربية بلغ نصيب قطاع النقل والمواصلات من مجموع الإستثمارات المستهدفة حسب الأنشطة الإقتصادية ٩ر١٦ في المائة.

وخلال السنوات الأخيرة ونتيجة للطلب المتزايد على خدمات النقل ، هذا بالإضافة إلى الثورة العلمية الضخمة والتطور السريع في مختلف وسائله ، قفزت مشكلات النقل إلى الصف الأول .. ففي بريطانيا تضاعفت خلال العشر سنوات الأخيرة أهمية الدور الذي تلعبه وزارة النقل والتخطيط الإقتصادي والإجتماعي ، سواء على المستوى القومي أم المحلي .. وفي روسيا أعطت الدولة إعتباراً متزايداً لوجود شبكات النقل ذات الكفاءة العالية. فوضعت الخطط لمد خطوط سكك حديدية جديدة إلى مناطق آبار البترول المختلفة .. كما دعمت الأسطول التجاري الروسي ، فزيدت مقدرته التحصيلية بمقدار ١٥٠٪ خلال السبع سنوات الأخيرة من إنقضاء الإتحاد السوفيتي ، وزاد إهتمامها بالمجاري المائية الداخلية للمساهمة في إفتتاح المناطق الصناعية الجديدة في سيبيريا والشرق الأقصى .. كما قررت بناء خطوط جديدة من الأنابيب تبلغ طولها حوالي – ٣٧٠٠٠ كيلومتر – بما يمكن من نقل أكثر من نصف الزيت بواسطة الأنابيب وإلى زيادة إمكانيات إستخدام الغاز مكان الفحم والقوى المحركة الأخرى (الملاحظ أن تكلفة النقل بالأنابيب تنقص ما بين ٥٠٪ ، ٦٧٪ عن النقل بالسكة الحديد).. وفي الولايات المتحدة الأمريكية يفزع المسئولون من خطورة مشاكل النقل خصوصاً النقل داخل المدن

ويطالبون بإعطائها عناية أكبر .. **كعامل هـام فـي** تشـكيل شـخصية المدينـة أو شكلها.

The Type of urban transportation available is a very important factor in shaping the character or form of a city.

وإن كنا نرى أن كل هذه الجهود تقصر كثيراً من مقابلة مطالب الوقت ، ولا ترتفع إلى مستوى المشكلة ، إلا أنها تبين الأهمية المتزايدة للنقل ، والإتجاه إلى إعطاء مشاكله الأولوية التي تستحقها وبحثها على أساس علمي سليم .. وما الإتجاه الحديث القوي لإنشاء مختلف الدراسات الجديدة التي تتعلق بالنقل في جامعات أمريكا وأوربا ، إلا مثال حي على بروز أهمية مشكلات النقل في المجتمعات المتقدمة.

وإذا كانت الدول الرأسمالية ، قد وجدت الحاجة إلى تخطيط النقل على أساس علمي سليم لتنسيق الإحتياجات المتزايدة على ضوء الإمكانيات المحدودة ، فلاشك أن مصر في مراحل تطورها الحديث في حاجة إلى وجود أجهزة متخصصة تضع سياسة النقل وتخطط له.

ورسالة هذه الأجهزة لا تنحصر في توفير إمكانيات النقل المختلفة ، مثل بناء خط سكة حديد أو شق طريق أو إعداد ميناء بحري أو محطة جوية .. بل هي في المكان الأول ، **دراسة كيفية بناء مجتمعنا ، ثم وضع وتخطيط عام لخدمات النقل بما يتلاءم مع الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية المتطورة.**

وفي جمهورية مصر العربية ، **كان من العقبات التي** أثرت في سرعة تطورنا الصناعي والتجاري ، عدم توفر شبكات النقل الداخلي القادرة على مقابلة الطلب المتزايد على نقل المواد الخام إلى المصانع – وخاصة تلك التي أنشئت في منطقة القاهرة – أو على نقل المنتج النهائي ، كما حدث بالنسبة للتسويق التعاوني ، وكذا عدم توافر الأسطول البحري القادر على مقابلة الإحتياجات النوعية للإستيراد والتصدير .. **كما وأن إهمال ربط أبحاث الإسكان وتخطيط المدن وإختيار الموقع الإقتصادي للمصانع والمنشآت المالية والتجارية مع أبحاث النقل .. أدت إلى ظهور مشكلات النقل داخل المدن الكبرى.**

وإذا كان من الواجب وضع سياسة عامة ومدروسة للنقل بما يتماشى مع التطور الإقتصادي والإجتماعي .. فإن من اللازم أن يكون هناك تنسيقاً عملياً لإمكانيات النقل .. فمع الطلب المتزايد بخطى سريعة على خدمات النقل ، وقصور الإمكانيات عن مقابلة الرغبات ، بل والإحتياجات .. أصبح ضرورياً أن تقوم الدولة بأعلى مستوياتها بتخطيط النقل – بما في ذلك النقل الخاص – بإعتباره وحدة واحدة متكاملة ، تستخدم فيها كل وسيلة نقل في المكان الذي تحقق فيه أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية .. ويقصد بالكفاءة الإنتاجية لوسيلة النقل " مستوى الخدمة " التي تقدمها ، بالإضافة إلى تكلفتها الخاصة ، وتكلفتها الإجتماعية التي يتحملها المجتمع ككل .. كما يجب كذلك أن تتجنب الخطة الموضوعة إزدواج الخدمات كلما أمكن ذلك .. وأن يؤخذ في الإعتبار عند إختيار وسيلة النقل ، التطورات الإقتصادية والإجتماعية في المستقبل

المتطور ، والنتائج المتوقعة للأبحاث التي تجري حاليا لتطوير مختلف وسائل النقل.

ونحن نوجه النظر إلى كثير من المشكلات التي تنجم نتيجة لسوء خدمة النقل .. وعلى سبيل المثال لا الحصر ، كثيراً ما تتأثر تكلفة التشغيل في النقل لتأخير التفريغ أو التحميل للوريات بمعرفة سلطات المرور بالقاهرة أو المسئولين عن الجمارك بالأسكندرية ، بما يؤدي إلى تحمّل منشآت النقل بمئات إن لم يكن آلاف الجنيهات يومياً .. فتعطيل النقل لفترة يوم قد يعني خسارة قدرها ٥٠٠٠ جنيه يومياً .. كما وأن نوع الطريق والمسافة ما بين مراكز التحميل والتفريغ – كمحطات يؤثر تأثيراً مباشراً في تكلفة التشغيل – كما وأن إمكانية تدفق نقل عكسي يؤثر تأثيراً كبيراً في إيراد النقل ، فإيراد وحدات نقل البضائع ما بين القاهرة والسويس مثلاً زادت كثيراً مع تصنيع منطقة السويس ووجود تحميل عكسي.

الجمعيات التعاونية لنقل البضائع :

وقد ظهرت الجمعيات التعاونية لنقل البضائع في مصر في منتصف عام ١٩٦٢ ، وتهدف هذه الجمعيات للآتي :

١) معاونة الأعضاء في الحصول على وحدات نقل جديدة وتجديد الوحدات التي يملكونها ، وتسهيل تدبير مستلزمات التشغيل من قطع غيار وإطارات ووقود ومواد تشحيم بأسعار مخفضة.

٢) مساعدة الأعضاء في صيانة وإصلاح الوحدات المملوكة لهم عن طريق تشغيل ورش تقوم الجمعية بإنشائها أو إستئجارها .. أو عن طريق الإتفاق مع ورش خاصة للقيام بذلك.

كما تقوم الجمعيات بإقامة أو إستئجار المباني والمنشآت اللازمة لمكاتبها وفروعها وجراجاتها.

٣) عرض وجهة نظر الأعضاء على الجهات المالية ، وتقديم المشورة لهم بشأن مشاكل النقل الخاصة بهم.

٤) تلقي طلبات النقل وتنسيق عملياته بين الأعضاء.

٥) منح أعضاء الجمعية قروضاً لتجديد الوحدات المملوكة لهم أو لمواجهة نفقات التشغيل.

٦) مراقبة تنفيذ الأعضاء لعمليات النقل للتأكد من إلتزامهم بتعريفة موحدة وتحصيل الرسوم التي تفرض عليهم قانوناً.

الخلاصــــــة

تؤكد الدراسة في مقدمتها أن مصر في حاجة شديدة إلى توفير المنـاخ الملائم لإنطلاقة الإنتـاج في كافة قطاعات الدولة سواء أكانت هذه القطاعات عامة أو خاصة أو تعاونية أو إستثمارية أو نشاطا أهليا ، ومن هذا المنطلق فإن التطورات الإقتصادية والمتغيرات العالمية تفرض علينا أن نتجه إلى الأسواق العالمية . وهذا يتطلب ضرورة معرفة الظروف التي تحيط بالأسواق الدولية . آخذين في الإعتبار أن التعاون يقوم بدور في التسويق المحلي وكذلك على الصعيد الدولي الأمر الذي ينبغي معه أن نساير التطورات العالمية ، وأن نتعرف على الظروف القانونية سواء على الصعيد المحلي أو الدولي حيث توضح القوانين الشروط التي ينبغي مراعاتها عند إنتاج سلعة أو تقديم خدمة . والظروف السياسية حيث أن الظروف السياسية لها تأثيراتها وهذه المعرفة تتيح لنا دراسة إمكانيات الإستيراد والكميات المسموح بها إذا دعت الظروف إلى ذلك.

كما وينبغي دراسة المتطلبات الجغرافية للسوق . والتي منها التعرف على تكاليف النقل أو قوانين الإستيراد ، وكذلك الظروف السكانية التي يمكن من خلالها معرفة عدد السكان والإحصائيات التي تتعلق بالمنطقة التي ترغب في ترويج المشروع بها حيث أن السوق عبارة عن مجموعة من الأفعال وردود الأفعال التي تتوقف أساساً على سلسلة الرغبات المستقاة من المستهلكين.

وقد يكون من الأهمية لأي باحث ودارس للعملية التسويقية وهو يتعرف على الظروف المحيطة بها سواء أكانت قانونية أو سياسية أو جغرافية أو سكانية أن يتعمق في دراسة وسائل النقل المتاحة . حيث أن هذه الوسائل تلعب دورا على جانبي كبير من الأهمية في تيسير الوظيفة التسويقية بالنسبة لأي مشروع من المشروعات . سواء أكان هذا المشروع ينتمي لقطاع الأعمال أو الخاص أو التعاوني أو الإستثماري.. هذا بالإضافة إلى إسهامها في تحقيق زيادة المنفعة وذلك عن طريق إسهامها في نقل القوى العاملة . والسلع إلى الأماكن التي تكون في حاجة إليها . ويجمع علماء التسويق على أن هناك رابطة قوية بين مستوى تقدم المجتمع وأهمية النقل . وقد أسهمت الجمعيات التعاونية لنقل البضائع منذ إنشائها في عام ١٩٦٢ في هذا النشاط وتزايد نشاطها على مر السنين. كما أوجدت حكومات بعض الدول بالتعاون مع الحركات التعاونية في إيجاد شكل جديد من أشكال التعاونيات يطلق عليه " الريجي التعاوني " .. حيث تشترك الحكومة مع البلدية والتعاونيات في إقامة مشروعات تسير وفقاً للمبادئ التي تسير عليها التعاونيات.

قضايا للمناقشة

*) " يرى علماء إدارة التسويق ، ومعهم علماء الإقتصاد أن مصر تبذل جهوداً محمودة من أجل توفير المناخ الملائم لإنطلاقة الإنتاج في كافة قطاعات الدولة ، سواء أكانت هذه القطاعات عامة أو خاصة أو تعاونية إو إستثمارية ".

ناقش العبارة السابقة مناقشاً الظروف البيئية التي ينبغي دراستها ، وأثر هذه الظروف على عملية التسويق التعاوني.

*) " يرى علماء التسويق أن هناك رابطة قوية بين مستوى تقدم المجتمع وتوافر شبكات النقل ".

علق على العبارة السابقة موضحاً مزايا النقل الجيّد.

*) تناول بالشرح والتعليق مفهوم " الريجي التعاوني " ، على أن توضح كيفية إنشائه ، ونطاقه في مجال النقل ، ضارباً بعض الأمثلة التطبيقية ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بمدى إمكانية الإستفادة من هذه التجربة في مصر.

*) طلبت الجمعيات التعاونية لنقل البضائع في مصر منك بصفتك دارساً لعلوم التسويق أن تضع لها خطة تستهدف من ورائها زيادة نشاطها ، وتنسيق هذا النشاط مع شركات النقل العام للبضائع والسكة الحديد.

أكتب بحثاً يتضمن الخطوات الواجبة الإتباع لتحقيق هذا الهدف.

الفصل الثاني عشر

دور التعاون في

التوريد الزراعي والتسويق

The Role of Co-operation in Agricultural Supplies and Marketing

مقدمـــة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن موضوع التسويق التعاوني بصفة عامة والتسويق التعاوني الزراعي بصفة خاصة قد حظي بكثير من الإهتمام من المنظمات الدولية المسئولة عن تقديم المساعدة والمعونة الفنية لدول العالم الثالث وعلى رأس هذه المنظمات منظمة الأغذية والزراعة ، والإتحاد الدولي للمنتجين الزراعيين ومنظمة العمل الدولية واللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي إلى غير ذلك من الهيئات.

وقد حضر الباحث الكثير من المؤتمرات التي تناولت هذا الموضوع وعلى وجه الخصوص عندما شغل منصب نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي لثمانية سنوات متتالية ، وقد إختار الباحث أحد الأوراق التي تقدمت بها منظمة العمل الدولية (*) في أحد هذه المؤتمرات تعبيراً عن الإتجاه العام في هذا الموضوع.

(١) دور وفائدة التعاون Role and Usefulness of Co-operation

يعرف الجميع المزايا الإقتصادية والإجتماعية والثقافية التي تنتج عن التعاون بين الأفراد ذوي الموارد القليلة ، وما من بلد نسلم إلا ويعتبر التعاون عنصراً أساسياً لا يستغنى عنه في التنمية الريفية.

* نرجو التكرم بالرجوع إلى البحث الذي قدمه هـ . كروبلانت الخبير بقسم الإئتمان والتسويق بإدارة الخدمات الزراعية ، منظمة الأغذية والزراعة المؤتمر الدولي الذي عُقد فيما بين ٢١ - ٢٤ سبتمبر ١٩٧٦ بجامعة جنت ببلجيكا وموضوعه " التعاون كأداة للتنمية الريفية.

Currently, there is almost no developing country that does not consider co-operation as a fundamental and indispensable element for rural development.

لكن فائدة التعاون في مجال التسويق الزراعي قد تَخفَى قليلاً فلا يُدركها الناس على حقيقتها رغم **أن الدليل قائم على أن من الصعب تحسين عملية التسويق وزيادة إستفادة صغار الزراع من بيع منتجاتهم وتحسين أسعارها إلا إذا إشترك الجميع مباشرة في مرحلة (التجميع) على الأقل** ، وينصب كلامنا هنا على جمهور الزراع الفقراء الذين لا قوة لهم فعالة تتيح لهم حرية إتخاذ القرار والعمل فيما يختص بالتصرف في محاصيلهم ، فيضطرون بالتالي إلى الإعتماد على صغار التجار في القرى سواء لتصريف الفائض من المحصول أو لشراء السلع الإستهلاكية والرأسمالية ، أو للحصول على إئتمان فوري لمواجهة الإحتياجات المالية العاجلة ، ونلاحظ هنا أن هذا التاجر الذي يؤدي وظيفة المقرض وصاحب الحانوت أيضاً يمثل في الواقع حلقة إتصال حيوية في الدورة التجارية التقليدية التي تتناول التصدير والإستيراد وتسويق وتوزيع المنتجات على النطاق القومي برغم ما قد يبدو من ضعفه وقلة تأثيره نسبياً.

أي أن لهذا التاجر فائدة أساسية كحلقة في سلسلة خاصة عندما لا تتوافر في المجتمع وسيلة أخرى أكبر نفعاً وأكثر مدعاة للثقة ، لكن ذلك لا يمنع أن صغار التجار هؤلاء يعنيهم فقط أن يربحوا وهم يؤدون دوراً رئيسياً في إنزلاق المنتجين إلى هذه الإستدانة بشروط ربوية في معظم الأحوال.

والحقيقة أن الفكرة الأساسية في التعاون بين المنتجين مقصود بها أن يحموا أنفسهم من الخضوع لتَسَلُّط الوسطاء أو أن يجعلوا أنفسهم أقل إعتماداً على هؤلاء الوسطاء ، وطبيعي أن يهدف التعاون أيضاً إلى تحقيق وفورات الحجم الكبير وإمكانية ترشيد الأعمال ، خاصة أعمال تجميع المنتجات وإعدادها للسوق.

Naturally it is also concerned with achieving economics of scale and the possibility of rationalizing transactions, especially the collecting of products and their preparation for the market.

ويؤدي كل ذلك منطقياً إلى زيادة دخل المنتجين لاسيما إذا شمل التعاون إشتراكهم النشط في عملية التسويق ، ونلاحظ مع الأسف أن التاجر الصغير كثيراً ما يحل محله في العديد من الدول النامية وسيط آخر يتمثل في الجمعية الزراعية التي تديرها الدولة ويعهد إليها بكل شئ وينطبق ذلك أيضاً على ميدان آخر يفيد فيه التعاون كوسيلة للمشاركة وأداة لتحقيق التغيير الإجتماعي وتثقيف جماهير الريفيين ، فلا ينتظر الوصول إلى شئ من هذا القبيل ولا تؤثر أي أثر إيجابي بغير ترابط الأعضاء ومشاركتهم الفعالة.

(٢) موقع وأهمية التعاون في التسويق الزراعي :

Position and Importance of Co-operation in Agricultural Marketing :

تقدم الإحصائيات الرسمية معلوماتها وبياناتها بكرم وافر كلما تعلقت هذه البيانات بعدد الجمعيات وحجم العضوية ، **لكنها شديدة الشُح من البيانات**

الخاصة بحجم الأعمال والنتائج المالية ، ولو إعتمدنا على هذه الإحصائيات وحدها لدهشنا من نمو هذه الجمعيات (على الورق على الأقل) في البلاد النامية.

We are surprised by the development (at least on paper) of these associations in several developing countries.

لكن لا يلبث التحليل الشامل الميداني أن يكشف عن **أن كثيراً من هذه الجمعيات ينبت بمساندة مالية كبيرة من الدولة ، ولا يستطيع الإستمرار في التنافس مع القطاع الخاص إلا في ظل سياسة من الحماية القوية أو أنها في حالة تصفية تأخرت كثيراً عن موعدها.**

فتوجد مقابل حالات قليلة من النتائج الناجحة حالات كثيرة من الفشل وغالباً ما تطرأ تعديلات متعاقبة على شكل هذه التعاونيات وهو أمر له دلالة خاصة . ويكشف عن ضآلة نجاحها في بعض البلاد الإتجاه نحو التخلي عن كلمة " تعاونية " لان تكرار الفشل والإحباط جعل لدى المنتجين حساسية خاصة تجاه ذلك التعبير.

ويؤكد البعض رغم ذلك ، أن قطاع التسويق الزراعي التعاوني مستقر تماماً ومنتظم ، وهو قول لا يتفق مع الواقع ، ويوجه آخرون من ناحية أخرى النقد العنيف من حيث المبدأ ويتحدثون عن فشل التعاون بين المنتجين ، أو أن المطلوب من هذا القطاع كثير التعقيد ، ويجب الإعتراف بحدوث الفشل فعلاً ، لكن مرد حالات الفشل فيما يبدو الإغراق في الثقة ومطالبة قطاع

التسويق بناء على ذلك بالكثير جداً ، أو إنتظار أن يؤدي قطاع التسويق الكثير دون ملاحظة التخلف الذي تعيشه جماهير الريفيين في العالم الثالث أو إدخاله في الحسبان.

ودرج الناس على وصف التاجر الوسيط بأنه طُفَيلى Parasite أما الحقيقة الواقعة فهي أن تقديم الخدمات والإئتمان لشراء السلع الرأسمالية والإستهلاكية أو تقديم سلفة على المحصول كلها معاملات تمثل رابطة قوية تقليدية بين المنتج الصغير وبين التاجر ، ورغم ما يحيط بهذه المعاملات من إستقلال فمازالت مقبولة بوجه عام من جانب جمهرة صغار المنتجين ، وما برحت حتى اليوم العقبة الرئيسية أمام نجاح التعاونيات الأساسية التي نادراً ما تستطيع الحلول بنجاح وكفاءة محل صغار التجار من القطاع الخاص وتقديم الخدمات ذاتها التي يقدمها هؤلاء ، **ويتطلب عمل تاجر القرية على بساطته الظاهرة صفات لا تتوافر في كل إنسان ، فيجب أن يتصف بالحاسة التجارية والإقدام والإستعداد لتحمل قدر من المخاطرة المالية ولا يخشي العمل الشاق في أي وقت من النهار أو الليل.**

ويخشى الناس عادة حين يحاولون أن يفرضوا شكلاً تعاونيا نمطياً ومثالياً أو ما يسميه علماء النظرية التعاونية " التعاون الحقيقي True cooperation ، بينما ما يزال الناس في البلاد النامية يبحثون عن شكل تعاوني يستطيع أن يجد حلاً لمشكلة مشاركة جماهير المنتجين الصغار بنشاط وفاعلية في تحسين منتجاتهم وزيادة قيمتها.

(٣) الفكر والتطور Conception and Evolution

(أ) عصر التجارة الحرة Free Trade Period

نتحدث هنا عن عصر الإستعمار الذي سادت أثناءه في كثير من الأحوال سياسة حرية التجارة وإنتشار بيوت الإستيراد والتصدير الكبيرة التي إنتزعت تجارة التجميع والتوزيع من التاجر الصغير.

وكان الحديث عندئذ عن تطبيق التعاون يُعتبر بوجه عام بحثاً نظرياً يدور عامة حول التعاون البحث مع رفع شعار " كل شئ بالتعاون " Every thing by the cooperative ، ووضع تخطيط لشبكة تعاونية كاملة تتناول حتى بيع السلع إلى المستهلك المحلي كما تتناول التصدير. **والحقيقة أن نظام التكامل الرأسي هذا كان ضرورياً إذ لم يوجد أي هيكل تجاري يمكن أن يساند التعاونيات الأساسية التي ما كان يمكن أن يكون لها أدنى فرصة للنجاح ما لم تكن لها منافذ مباشرة على السوق.**

As a matter of fact, this system of vertical integration was to some extent necessary as there were no supporting commercial structures for basic co-operatives, which , unless they could obtain direct outlets on the market, had not the slighest chance of success.

لكن محاولات إنشاء شبكات تعاونية متكاملة(*) ودفعها للعمل منافسة للمنشآت التجارية والتجار التقليديين باءت في معظمها بفشل ذريع ، فعانت هذه التعاونيات من عقبات خطيرة تتمثل في قلة خبرتها التجارية وإستخدام الأساليب العلمية لتقصي وسائل العمل المناسبة مع إلتزامها بالتزامات إجتماعية وتثقيفية إزاء أعضاءها ، فتجردت من السلاح اللازم لمواجهة منافسة القطاع الخاص وهي منافسة غير شريفة في كثير من الأحيان.

(ب) عصر إعادة البناء الزراعي :
Period of Agricultural Restructuring

بدأ البناء إبان الحرب العالمية الثانية حين أصبح التدخل الحكومي في التسويق ضرورة لازمة لضمان إستمرارية التجارة العالمية ، وكان لابد بصفة خاصة من إستبدال المشترين التقليديين ومحاولة إبقاء الأسعار عند مستواها السابق والبحث عن منافذ للإنتاج ، وأخذت بعض الأقطار تعاني صعوبات في توافر موارد الغذاء الأساسية لإنقطاع الطريق بينها وبين مصادر الإستيراد المعتادة.

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى مراجعنا التعاونية حيث أوضحنا في المؤتمر القومي الذي عقده الإتحاد الإشتراكي العربي في عام ١٩٦٨ ، وذلك في أعقاب تقرير " لجنة المائة " التي إنتخبها الشعب المصري لوضع سياسة الإصلاح ، وشُرُفت بإنتخابي عضواً بهذه اللجنة الموقرة ، بالإضافة إلى إنتخابي مقرراً للجنة التعاون ، ووضعت من خلالها البنيان التعاوني المقترح الذي وافق عليه المؤتمر ، وأشرت في تقريري إلى أهمية تحقيق التكامل التعاوني على مستوى الحركة التعاونية بأسرها ، وربط مصالح وإحتياجات التعاونيات بمصالح وإحتياجات المجتمع.

وإستدعت الظروف هذه إنشاء إدارات أو وكالات تسويق Marketing departments or agencies في كثير من البلاد لها سلطة قانونية لممارسة الإلزام على القطاع كله بما فيه المنتجون (خاصة في البلاد الناطقة بالإنجليزية).

وظلت هذه التنظيمات قائمة عقب إنتهاء الحرب ، وتراوحت سلطتها بين مجرد التفتيش على الصفقات بما في ذلك مكان وصول المنتجات (مكاتب التفتيش على الصادرات Export checking offices) وبين إحتكار الإدارات سلْطة ممارسة الوظائف التي من شأنها التأكد على المواصفات التي ينبغي أن تتوافر في هذه الصفقات بنفسها (مكاتب تسويق الصادرات Export marketing offices).

ثم أُنشئت هذه التنظيمات تدريجياً في البلاد الأخرى مع إعلان الإستقلال لأنها تتيح فرض رقابة مباشرة على التصديروحصيلة العملات الأجنبية ، وأفادت هذه التنظيمات أيضاً وأشكال التدخل والتسويق الحكومية المماثلة في إقامة جبهة موحدة للتصدير (مع زيادة قوة المساوة Negotiation powers were increased) إزاء ظروف صعوبة الأسواق والتقلبات المفاجئة كما أفادت أيضاً في تدعيم أسعار المنتجات لمدى معين وإعتمدت هذه التنظيمات على المساندة من جانب القوى السياسية والإقتصادية والإجتماعية الضاغطة داخل البلاد المصدرة ، بل أيضاً بسبب الإتفاقات والقواعد في ميدان التجارة العالمية.

وتتابع إنتشار مكاتب أو وكالات الحبوب Creation of cereal offices or agencies في السنوات الأخيرة نتيجة تزايد المشكلات بإستمرار في البلاد النامية في مجال قطاع الأغذية الأساسية فيما يتعلق بإستمرار وتوافر السلع وضمان إستقرار الأسعار Maintenance of price stability.

واستدعى الأمر أيضاً بالنسبة للبلاد الصناعية اللجوء إلى بعض أشكال التدخل من جانب الوكالات الرسمية لضمان توازن العرض والطلب بإنشاء مخزون إحتياطي Buffer stocks and reserves ، رغم أن مكاتب الحبوب هذه نادراً ما تتدخل بشكل إحتكاري (على العكس من مكاتب التصدير) فإنها مع ذلك تُمثّل تحولاً هاماً في مجال تنظيم تجارة الحبوب وأسعارها.

ويمكن القول بصفة عامة أن الصادرات الزراعية الأساسية – اللبن ، الكاكاو ، الفول السوداني ، القطن(*) ... الخ – أُخضعت في معظم البلاد النامية لرقابة مباشرة من الدولة، **ففي أفريقيا مثلاً تتعامل وكالات التصدير الحكومية في ٩٠٪ من صادرات المنتجات الرئيسية وتسيطر هذه الوكالات مباشرة على شبكة تسويق تمتد حتى منافذ البيع النهائية** ، وتوجد في القارات الأخرى أيضاً وكالات تسويق ورقابة مماثلة ، وفي مجال الحبوب

* أوضحنا في مرجعنا " التخطيط التعاوني والنشاط للتسويقي " كيف أن مصر تُصدر سنوياً نظاماً للتسويق التعاوني للقطن على مستوى الجمهورية، يصدره السيد وزير الزراعة والأمن الغذائي ، ويتناول هذا النظام أساليب الإرشاد والتوجيه ، وأساليب حصر الحيازات وتحصيل مطلوبات بنك التنمية والإئتمان الزراعي ، ويتم إصدار هذا القرار الوزاري وفقاً لقرارات المجلس الأعلى للتسويق التعاوني ، ويُرجى ممن يرغب في مزيد من الدراسة الرجوع إلى المرجع المذكور.

أقامت كل البلاد النامية تقريباً مكاتب حبوب قومية أو تنظيمات مماثلة أو ي في سبيل إقامة مثل هذه المكاتب ولا يستطيع شركاؤها من القطاع الخاص الذين يعملون كوكلاء خاصة فيما يتعلق بمكاتب التصدير أن يتصرفوا في العمل كما يشاءون ، بحيث يَغلُبْ على مصالحهم الخاصة.

وفي ظل المناخ الجديد الذي ساد العلاقات التجارية عمدت حكومات كثيرة إلى إعادة تنشيط الحركة التعاونية بطريقة أكثر واقعية أي كمنظمة مكملة لوكالات الدولة القائمة بتصدير أو تسويق الحبوب خاصة فيما يتعلق بتجميع محصولات صغار المنتجين أي للعمل كوكلاء لهذه الوكالات الحكومية.

In this new climate of trade relations, many governments have re-launched the co-operative movement more pragmatically, that is , as a complement to the state cereals export or marketing agencies, especially as collecting agent at the level of the small producers.

ولاشك أن التعاونيات الجديدة تجد من المفيد لها أن تعمل تحت حماية إحدى الوكالات مما يجنبها مخاطر السوق لاسيما المنافذ والأسعار ، ومن ناحية أخرى فإن التعاونيات أو إتحادات المنتجين تُعْتَبر الوسطاء المنطقيين ، بل وأكثر الوسطاء مدعاة للثقة بالنسبة للوكالات المسئولة عن تنفيذ التسعيرة التي تفرضها الحكومة على المنتجين ، كما أن هذه الوكالات لا تستطيع إنشاء شبكات مشتريات جديدة تتعامل مباشرة مع جماهير المنتجين الصغار لإن مثل

هذه الترتيبات تتطلب تكاليف باهظة وموظفين كثيري العدد ولا تقوم إلا بعمليات موسمية.

وباختصار فإن إنشاء هياكل جديدة لتجارة المنتجات الزراعية قد أتاح آمالاً جديدة وتَوَقُعات هامة للتطورات التعاونية بين المنتجين ، لكن بعض المؤيدين للحركة التعاونية يعتبرونها من المعوقات ويخشون أن تتعارض مع المنظمات الحكومية في ميدان تريد تلك المنظمات الحكومية أن يكون ميدانها وحدها.

In a field that they would like to keep exclusively theirs.

وتريد بعض الحكومات الواثقة من تأثيرها القوى على القطاع التجاري أن تفرض التعاونيات أحياناً لتصبح وكيلاً وحيداً لها سلطة التدخل في تجميع المنتجات نيابة عن الحكومة أو وكالاتها المختصة ، وأسفرت هذه المحاولات غالباً عن أصداء غير مُستحبة لإن ضعف الإدارة والتنظيم في التعاونيات قد يؤدي إلى تزايد التكاليف بدرجة كبيرة Large gaps in cooperative management and organization may lead to considerable increase in costs. **وتلاقى مثل هذه التعاونيات التي تقام بجرة قلم إنتقاداً بسبب ضعف مشاركة الأعضاء في الأنشطة ولإن هذه المشاركة قد تكون هامشية في أحوال كثيرة** ، كما أن التعاونيات ذاتها يعوزها الإقدام والتحرك وممارسة الأنشطة المناسبة فتبقى على قدر من الجمود تنتظر من الوكالة الحكومية أن تُدَبِّر لها كل شئ وتمنحها عمولات كبيرة ، بينما هى لا تعمل إلا القليل في مقابل ذلك ، ويحس المنتجون أيضاً أنهم لا يشاركون بشئ بل يحس

بعضهم بالظلم لإنهم ممنوعون عن بيع محصولاتهم بحرية لأعلى الأسعار ، وهذا مطلب آخر لهذا النظام.

Another drawback is that the producers do not feel involved. Some of them even feel aggrieved because they cannot sell their crops freely to the highest bidder.

(ج) نظرة متكاملة إلى التنمية الزراعية :

Integrated Approach to Agricultural Development

تبذل بلاد كثيرة جهوداً للنهوض بالتعاون في ميادين الإئتمان وتوريد السلع الرأسمالية والتسويق الزراعي وتعمل هذه القطاعات غالباً منفصلة كل بمعزل عن الآخر ، مما يجعل عملها قاصراً في نواحي كثيرة ، **فظهرت لهذا السبب إتجاهات متزايدة نحو تكامل هذه الأنشطة بغية تذليل الصعوبات التي تعوق إنشاء خدمات إئتمانية وتسويقية في متناول صغار المنتجين.**

وأقيمت هياكل إئتمانية على المستوى القومي تشابه الهياكل التسويقية الزراعية تقوم بممارسة الإئتمان المنظم وتوزيع مستلزمات الإنتاج من أسمدة وبذور وغيرها ، لكن إقامة الإتصال بين هذه الهياكل وبين جمهور المنتجين أمر لا يخلو من الصعوبة ، خاصة وأن الهدف الرئيسي هو إتاحة الفرصة أمام المنتجين للإستفادة من هذه الخدمات دون زيادة أعباء التكاليف على الدولة.

ولا يمكن تنظيم هذه الخدمات الشاملة مباشرة عن طريق الوكالات القومية لمصلحة المنتجين ، بل يجب إلتماس الوسطاء في هذا الصدد وإيجاد

شئ من التكامل بين الأنشطة ولو على مستوى التوزيع النهائي إن لم يكن على مستوى جميع مراحل التوزيع ، ومن المنطقي هنا أيضاً التفكير في التعاون برغم حالات الفشل السابقة في توزيع الإئتمان وبتحصيل القروض.

وليست فكرة التعاون المتعدد الأغراض جديدة بالتأكيد ، **لكن فكرة التعاون على هذا الوجه المتكامل لاشك جديدة** ، ولم تعد المسألة مجرد محاولات طموحة لإقامة شبكات شاملة جديدة من تعاونيات الإئتمان والتوزيع والتسويق ، بل أصبحت مسألة تنظيم على مستوى الجمعيات الأساسية ، فظهر الإتجاه نحو قصر وظائف التعاونيات على أعمال متكاملة في جوهرها لكنها مع ذلك شديدة البساطة ، ومن ناحية أخرى تبذل هذه الجهود الآن في إطار شبكة توزيع وتسويق تخضع لتأثير الحكومات ، وعلى ذلك تهيأت ظروف مواتية ليتطور التعاون ويشارك في النشاط وهو تعاون ينبثق من صغار المنتجين ومرغوب فيه من كل وجهة ، وكما سبق القول لا توجد طريقة أخرى غير التعاون لضمان سير الأعمال بطريقة موثوق فيها ولتحقيق دخول أكثر إرتفاعاً للمنتجين.

ويتبقى دائماً عقبة تتمثل في الإئتمان المنظم الذي لم ينجح حتى الآن في تخليص الزراع من مديونياتهم للتجار بسبب مرارة المخاطر الجسيمة الناشئة عن إختلاس الموارد المقدمة للجماعات وصعوبات التحصيل.

There is still often the handicap of institutional credit which has so far not succeeded in eliminating the indebtedness of farmers to the traders, because of

considerable risk of embezzlement of supplies to groups and of difficulties in respect of recovery of outstanding bills.

(د) الهياكل الجديدة وتكامل البيئة الريفية :

The Structural and Integration of the Rural Environment

تهدف الحكومات دائماً بطريقة أو بأخرى لإقناع الريفيين بالمشاركة النشطة لا في التنمية الزراعية فحسب بل فى الحياة الإجتماعية والسياسية للبلاد أيضاً ، ولذا تنبثق التعاونيات مباشرة من الحزب السياسي الحاكم خاصة في البلاد الإشتراكية والبلاد النامية والبلاد النامية وإنطلاقاً من فكرة أن التعاون ليس إلا أداة للمساعدة المتبادلة فيما بين المنتجين ، إلى فكرة أنه أداة للنهوض بالتنمية الزراعية بالريف بوجه عام ، وإستطاعت بعض البلاد أن تُطَوِّر شكلاً من التعاون يهدف إلى تكامل أنشطة البيئة الريفية الإنتاجية والإقتصادية والإجتماعية والإدارية والسياسية في إطار الأنشطة القريبة في هذه المجالات ، ويقوم هذا الشكل من التعاون على منظمة أو وحدة أساسية هي بالضرورة وحدة إدارية أو سياسية (القرية أو البلدية) تساندها الأجهزة الفنية والتجارية في الدولة ، أو أجهزة متصلة بها مثل مكاتب الإئتمان ووكالات التسويق ومنظمات التوزيع القومية وغيرها دون إستبعاد بعض أنماط تعاونيات الخدمات العاملة كوسطاء.

وكثيراً ما يُفْرَضْ هذا الشكل فرضاً خاصةً في البلاد التي تجنح نحو الإقتصاد المخطط مركزياً Central planned economy ، لكنه في البلاد الأخرى نراها تلجأ إلى فكرة إعادة تنظيم وبناء للبيئة الريفية تؤيده السلطات

وتسانده وينبثق من مبدأ الولاء الإختياري Principle of voluntry adhesion ، ويلاحظ أن الوحدات الإدارية الأساسية لا تشترك مباشرة في العادة ، أو لا تشترك لحسابها على الأقل في الأنشطة التجارية ، لكن لا بأس من القيام بأنشطة التجميع والتوريد البسيط.

وتقوم في الفلبيين منظمات أساسية تسمى " ساماهانج نايون Samahang Nayons " وتضم كل منها سكان منطقة واحدة ويعهد إليها بمسئولية تجميع الأرز تمهيداً لبيعه لمكتب الحبوب ، وفي النية رسم خطة لإنشاء شبكة كاملة من التعاونيات للتجميع والتجهيز والتخزين ذات صلة مباشرة بمكتب الحبوب ، وفي مجال الإئتمان تعمل منظمات " ساماهانج نايون " كقنوات للإئتمان وتقدم للبنوك ضمانات مشتركة لتحصيل القروض ، وتؤدي هذه المنظمات الأساسية دوراً بارزاً في الحياة الإجتماعية والسياسية للمناطق والقرى وفي تثقيف أعضائها.

وهكذا نرى جهوداً حقيقية لتكامل وتنمية سكان الريف في إطار الحياة القومية الإقتصادية والسياسية مع مراعاة عدم الإثقال على المنظمات الأساسية ، فلا يُعهد للتعاونيات بجميع الخدمات الضرورية على الأقل في مرحلة البداية.

(٤) دور ومستقبل تنمية التعاون في التسويق :

Role and Future Development of Co-operation in Marketing

يُنظر اليوم إلى التعاونيات وإلى أية جمعيات منتجين تمارس أنشطة تجارية على أنها كيانات أساسية Basic structures مكملة للوكالات القومية التي تتدخل في مختلف القطاعات لا على أنها حلول بديلة.

ولا يتقبل معظم أنصار الحركة التعاونية هذه النظرة برغم أن بعضهم قد يعترف بفائدة وكالات التسويق القومية ولو كمرحلة مؤقتة ، أما الباقي فيُصيرون على أن يكون للدورة التعاونية Cooperative Cycle معاملات مستقلة ، وتثير وجهة النظر هذه مشكلة تطوير هياكل في المستقبل للتعاون بين المنتجين ووكالات التسويق الحكومية.

This in fact, raises the problem of the future evolution of the structures for co-operation between producers and state marketing agencies.

وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد :

(أ) شبكة تعاونية مستقلة Independent Co-operative Network

نعود هنا إلى الفكرة القائلة بأن في مقدور المُنتجين العمل بأنفسهم بل ومنافسة القطاع الخاص على أرضه دون أن يدخلوا تحت وصاية أي إدارة للتسويق ، لكن عواقب هذه الفكرة ليست مواتية دائماً على وجه العموم. وكما يبدو من تجارب الماضي من ناحية ، ومن إتجاه الحكومات الواضح نحو فرض الرقابة المباشرة على التجارة أو على الأقل فيما يتعلق بالصادرات الرئيسية وبعض المنتجات الضرورية.

ويجب ملاحظة أن التعاونيات أول من يطالب بإستقلال السوق أي بحرية الشراء والبيع بأسعار أعلى من الأسعار التي يعرضها مكتب الحبوب ، لكن التعاونيات أيضاً أول من يطالب بأن يشتري مكتب الحبوب مخزونها بالأسعار الرسمية عند وفرة المحاصيل وإنخفاض أسعار السوق.

It must also be noted that the cooperatives, which are the first to plead for independence in the market, for instance free purchase and sale, at higher prices than those of the cereals office are also the first to demand the purchase of their stocks at official prices in case of abundant crops and a general drop in market values.

لكن ذلك لا ينفي إمكانية إنشاء شبكات تعاونية مستقلة كما حدث في الماضي بالنسبة لبعض المنتجات المعينة التي لا تشرف عليها الدولة (الفاكهة ، الخضر ، منتجات الألبان ، الدواجن).

(ب) شبكة تعاونية تعمل كوكيل :

A Co-operative Network acting as an Agent

يُعتبر ذلك تطوراً منطقياً للدور الذي يُعْهد به بشكل متزايد إلى إتحادات المنتجين فيما يتعلق بتسويق المنتجات الزراعية عندما تتمتع الوكالات الحكومية بإحتكار تسويق المنتجات الرئيسية أو عندما تكون مسئولة عن التسويق مباشرة.

وتبدأ الإتحادات ممارسة وظائف مبسطة وأنشطة محدودة ثم تتدرج إلى ممارسة أنشطة مثل التخزين والنقل والتجهيز بصفتها وكيلة عن إدارة حكومية (كما في حالة الحبوب بالمغرب والفول السوداني بالسنغال).

(ج) إحتكار التعاونيات للتسويق

Marketing Monopoly by Co-operatives

قد يجد القطاع التعاوني نفسه الوكيل الوحيد الذي له حق التعامل في تسويق بعض منتجات معينة ، ويقوم بذلك نيابة عن إحدى الإدارات الحكومية في العادة تنفيذاً لسياسة تنتهجها الدولة إزاء القطاع الخاص ، أو بسبب قرار تحكمي تصدره الدولة في هذا الصدد.

ويندر أن تمنح الحكومة لأي منظمة تعاونية إحتكاراً كاملاً في التسويق إلاّ إذا كانت المنظمة حكومية صرفة في الواقع وليس لها من " التعاونية " إلا الإسم.

In practice, a government will seldom grant a complete monopoly of marketing to a co-operative organisation, unless it is merely a state organisation which has been stuck with the label " co-operative ".

ويمكن تفسير ذلك بتضارب المصالح بين المنتجين الذين يلجأون للتعاون عادة لحماية مصالحهم وبين الدولة التي تتوخي في المقام الأول حماية المصلحة العامة والإقتصاد القومي مستخدمة وكالات التسويق الحكومية ،

وتسعى الدولة أيضاً في هذا الصدد لحماية إستقرارها السياسي وتشعر بحساسية شديدة إزاء رد فعل المستهلكين في المدن.

(٥) إستنتاجات عامة General Conclusions

برغم الجهود التي إستمرت سنوات عديدة لنشر التعاون بين المنتجين الصغار مازال الناس في كثير من الأحيان يبحثون عن صيغة تعاونية تسمح لهم بالإندماج والتكامل في العملية التسويقية مع الإستفادة من تنظيم السوق بشكل أفضل ومن الخدمات اللازمة لتطوير أنشطتهم.

ولم تسفر الجهود الرامية إلى إنشاء شبكات تعاونية حقيقية في بيئة يسودها النظام الخاص ، عن تحقيق النتائج المنتظرة منها في البلاد النامية ، فقد إتضح أن هذه المنظمات غير قادرة على الإضطلاع بالمنافسة الحرة مع القطاع الخاص مع المحافظة على ترابط أعضائها.

ومن ناحية أخرى تكثر التعاونيات في البلاد حيث تتمتع بحماية خاصة ومساندة مالية ، لكن قوة أندفاعها قصيرة العمر ، ولا يمكن بالضرورة ضمان يسرها الإقتصادي.

وإذا كان من السهل بيان أسباب الفشل فمن الصعب تطبيق كل إجراءات العلاج والتصحيح اللازمة ، والحق أن العقبات في سبيل التقدم التعاوني كثيرة وينبثق أغلبها من حالة التخلف التي يعيشها الريفيون في البلاد النامية بما فيها

من سلطان التقاليد والضغوط الأسرية والقبلية والهياكل الإجتماعية والإقتصادية المعينة ، وليس أقل تلك العقبات شأناً ضغط قطاع التجارة على الفلاحين.

Indeed, the obstacles to cooperative progress are many and proceed mostly from the state of under-development of the rural population. The influence of tradition, family and tribal pressures, oppressive social and economic structures and the hold of the trading sector over the farmers are not the least of them.

وأرتُكِبَتْ ومازالت تُرتَكَبْ – أخطاراً كثيرة في تنفيذ برامج التنمية التعاونية ، ويرجع السبب في ذلك إلى النظرة المتعجلة والسطحية الناشئة عن سوء تقدير مشاكل التسويق المعقدة المطلوب حلها وعدم وضوح الرؤية بشأن الهياكل الضرورية ، مما يؤدي إلى إنشاء عدد كبير من الوحدات تعلوها إدارة كثيرة العدد مع عدم كفاية تدريب الموظفين وسوء الإجراءات الإدارية ، ثم يعبر الكثيرون بعد ذلك عن دهشتهم من أن النظام لا يسير سيراً حسناً ، وأن المنتجين الأعضاء يشعرون بأنهم مستبعدون من المشاركة في رسم المستقبل والإنغماس في حياة المجتمع.

والحقيقة أن التعاون كنشاط إقتصادي لن ينجح في تعبئة جماهير المنتجين وإكتساب ولائهم إلا إذا أثبت أنه يستطيع العمل مثل المنظمات والهياكل المطلوب منه الحلول مكانهم أو خيراً منهم. ويحتاج الوصول لذلك إلى أكثر من مجرد القرارات الحكومية التحكمية أو التمسك بالنظريات

التجريدية من غير إعتبار للمصاعب العملية. إن الذي يهم في المقام الأول هو النظر بواقعية وإتخاذ موقف عملي إزاء ما يمكن تحقيقه تدريجياً وبشكل ملموس بإستخدام الموارد المحدودة المتوافرة ، **مع الإجتهاد ما أمكن في خلق بيئة تجارية أكثر ملاءمة للمشاركة التعاونية ، ويبدو أن الأمور تتطور الآن في هذا الطريق.**

ويجب أن نتذكر أولاً وقبل كل شئ أنه بالرغم من تكرار الفشل وكثرته فلا سبيل للشك في نفع التعاون بين المنتجين وفائدته في مجالي التوريد والتسويق ، والدليل على ذلك الجهود المتكررة لإبتكار أشكال تعاونية جديدة.

فإذا أراد صغار المنتجين تحسين أحوالهم فعليهم أن يشاركوا لحد ما في الأنشطة التجارية الرامية إلى طرح منتجاتهم في الأسواق وفي تقديم الخدمات التي تتعلق بذلك مباشرة لاسيما توزيع السلع الإنتاجية وغير ذلك ، ولا يتحقق هذا بوجه عام إلا بتخطيط أنشطة مبسطة لتجميع المنتجات على مستوى المنتجين ثم تقوم الأجهزة المساعدة مثل وكالات التوزيع والتسويق بإستلام المنتجات ، ويلاحظ أن هذه الوكالات تعتمد على الدولة بطريق مباشر أو غير مباشر.

وفي ظل هذه الظروف يمكن إقناع الجمعيات الأساسية بالمشاركة في الأنشطة التجارية البسيطة بحيث لا تتحمل إلا مخاطرة مالية محدودة ، وعلى أن تتوافر المنافذ الموثوق بها لمنتجات أعضائها . وقد أثار هذا التبسيط مع إستبعاد المخاطر التجارية العادية آمالاً جديدة لتطوير شكل معين من أشكال

التعاون التجاري قد لا يرضي هؤلاء المتمسكين بالشعارات والذين يرفعون شعار " كل شئ بالتعاون Everything by the cooperative " وينبغي أن يكون دور الجمعية الأساسية في البداية متواضعاً دون أن تشارك في النشاط الثقافي والإجتماعي إلا بقدر إسمي ضئيل.

ومن الحلول لمشكلة التعليم العام الحيوية لتنمية الريف تركيز جهود التعاون على التعليم والنواحي الإجتماعية في المرحلة الأولى على الأقل ، وفي نفس الوقت يستفيد الأعضاء بجهد قليل " أنشطة التجميع " من تحسن خدمات التسويق والتوزيع والإئتمان التي تقدمها وكالات الدولة أو المنظمات القومية ، وفي مرحلة تالية وفي حدود توافر الوسائل والموظفين يمكن إنشاء تعاونيات خدمات حتى مستوى الإقليم لتعمل كوسيط أو وكيل للتجميع والتوزيع والتخزين بل والتجهيز نيابة عن الوكالات القومية. ومن المفيد بل من الضروري أن يُمَثَّلَ المنتجون والعاملون في الحقل التجاري (خاصة التعاونيات) في مجالس إدارة هذه المنظمات ووكالات التسويق.

أما المرحلة الأخيرة وهي مرحلة إنشاء شبكة تعاونية متكاملة فتتوقف إمكانياتها على القرارات السياسية البحتة وعلى تعريف السلطات لإصطلاح " التعاون Cooperative " أكثر من إعتمادها على الإعتبارات الفنية والإقتصادية Technical and economic consideration.

بل قد يُعتبر إنشاء مكتب تسويق حكومي شكلاً من أشكال التعاون على المستوى القومي غير أنه من الصعب فرض الإعتراف بأن هذا المكتب مؤيد من المنتجين وأنه يدافع عن مصالحهم وحدهم.

الخلاصـــــة

حظي موضوع التسويق التعاوني بصفة عامة ، والتسويق التعاوني الزراعي بصفة خاصة بكثير من الإهتمام من المنظمات الدولية المسئولة عن تقديم المساعدة والمعونة الفنية لدول العالم الثالث ، وعلى رأس هذه المنظمات منظمة الأغذية والزراعة ، والإتحاد الدولي للمنتجين الزراعيينومنظمة العمل الدولية ، واللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي .. الخ.. إلى غير ذلك من الهيئات . وقد رأي مُؤلِّف هذا المرجع الذي شغل منصب نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي لثمانية سنوات متتالية أن يقدم أحد الأوراق التي تقدمت بها منظمة العمل الدولية بعنوان " دور التعاون في التوريد الزراعي والتسويق ". وقد أوضحت هذه الورقة دور وفائدة التعاون وذكرت أن ما من بلد نام إلاّ ويعتبر التعاون عنصراً أساسياً لا يُستغنى عنه في التنمية الريفية ، وأنه من الصعب تحسين عملية التسويق وزيادة إستفادة صغار الزراع من بين منتجاتهم وتحسين أسعارها إلاّ إذا إشترك الجميع مباشرة في مرحلة التجميع على الأقل ، وذلك لأن الفكرة الأساسية للتعاون هي حماية الأعضاء التعاونيين من الوسطاء وبالتالي زيادة دخل المنتجين لاسيما إذا شمل التعاون إشتراكهم النشط في عملية التسويق.

كما شمل البحث أهمية التعاون في التسويق الزراعي ، وأوضح أن الحديث عن التعاون وتطبيقه في ظل الإستعمار كان بحثاً نظرياً ، وأنه لم يوجد أي هيكل تجاري يمكن أن يساند التعاونيات الأساسية التي ما كان يمكن أن يكون لها أدنى فرصة للنجاح ما لم تكن لها منافذ مباشرة على السوق ، ولذلك فإن محاولات إنشاء شبكات تعاونية متكاملة ودفعها للعمل لمنافسة المنشآت التجارية والتجار التقليديين باءت في معظمها بفشل ذريع ، ولذلك أصبح التدخل الحكومي في التسويق ضرورة لازمة لضمان إستمرارية التجارة العالمية ، وإستدعت الظروف إنشاء إدارات أو وكالات تسويق ، ثم عمدت حكومات كثيرة إلى إنشاء ، أو إعادة تنشيط الحركة التعاونية بطريقة أكثر واقعية ، أي كمنظمة مكملة لوكالات الدولة القائمة بتصدير أو تسويق الحبوب خاصة فيما يتعلق بتجميع محصولات صغار المنتجين أي للعمل كوكلاء لهذه الوكالات الحكومية ، وقد أتاح إنشاء هياكل جديدة لتجارة المنتجات الزراعية آمالاً جديدة وتوقعات هامة للتطورات التعاونية بين المنتجين ، ولكن بعض المؤيدين للحركة التعاونية يعتبرونها من المعوقات ، وتلاقي التنظيمات التعاونية إنتقاداً شديداً لأن مشاركتها في أموال كثيرة هامشية ويعوزها الإقدام والتحرك وممارسة الأنشطة المناسبة ، وتُبذل في عديد من الدول الجهود لتذليل الصعوبات التي تعوق إنشاء خدمات إئتمانية وتسويقية في متناول صغار المنتجين ، وبرغم الجهود التي إستمرت سنوات عديدة لنشر التعاون بين المنتجين الصغار ، مازال الناس في كثير من الأحيان يبحثون عن صيغة تعاونية تسمح لهم بالإندماج والتكامل في العملية التسويقية مع الإستفادة من تنظيم السوق بشكل أفضل ومن الخدمات اللازمة لتطوير أنشطتهم.

قضايا للمناقشة

*) " حظي موضوع التسويق التعاوني بصفة عامة ، والتسويق التعاوني الزراعي بصفة خاصة ، بكثير من الإهتمام من المنظمات الدولية المسئولة عن تقديم المساعدة والمعونة الفنية لدول العالم الثالث ".

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً بعض هذه المنظمات ودورها في تدعيم التعاونيات الزراعية ، ومتناولاً بالشرح والتعليق أحد الأبحاث التي أصدرتها هذه المنظمات الدولية.

*) " يرى علماء إدارة التسويق أن الفكرة الأساسية في التعاون تتلخص في التعاون بين المنتجين ".

إشرح بشئ من التفصيل أهداف العبارة السابقة ، مبيناً الأسلوب الأمثل لتحقيق هذه الأهداف ؟.

*) تناول بالشرح والتعليق تطور الفكر التعاوني منذعصر الإستعمار ، إلى عصر إعادة البناء الزراعي ، على أن تتضمن إجابتك نظرة متكاملة إلى التنمية الزراعية.

*) أكتب في المواضيع الآتية :

أ) الهياكل الجديدة وتكامل البيئة الريفية.

ب) إحتكار التعاونيات للتسويق.

ج) لماذا لم تُسفر الجهود الرامية إلى إنشاء شبكات تعاونية حقيقية في بيئة يسودها النظام الخاص في الدول النامية ؟

الفصل الثالث عشر

تطوير إستراتيجية التسويق وتنفيذها

Developing Marketing Strategy & its Implementation

مقدمــــة :

يُنظر أحياناً إلى تطوير الإستراتيجية على أنه نشاط أكثر أهمية وإبداعاً عن تناول التنفيذ بأجزائه المختلفة ، وهو أمر يؤسف له **لإن التنفيذ الفعَّال لخطط التسويق وبرامجه غالباً ما يزيد إلى أقصى حد من أثر الإستراتيجية الجيدة أو يخفي الرديء منها** can often maximize the impact of a well-conceived strategy or disguise a poor one.

لذلك ينبغي التركيز دائماً على فهم مشكلات تنفيذ التسويق ، فيجب على الإدارة دائماً أن تُقرر ما إذا كانت مشكلاتها إستراتيجية(*) أم مشكلات تنفيذ ، حتى يمكن معالجة هذه المصفوفة من المشكلات التي تُثار كثيراً.

وهناك من علماء إدارة التسويق من يهتم عند حديثه عن إستراتيجية التسويق بالتركيز على المشتريات فيُلخِّص الأسباب التي تُلزم المنتجين

* يعمل المخططون التسويقيون دائماً على القيام بالدراسات العلمية المستفيضة التي يستطيعون من خلالها وضع الأسس العلمية للتخطيط الإستراتيجي للأنشطة التي يُسَوِّقونها ، ومن بين ما يهتمون به التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية بغرض المواءمة بين الفرص المتاحة في المستقبل وإختيار أكثرها ربحية ، ووضع خطوط إرشادية للإستراتيجيات المقترحة كما هو الحال عند وضع إستراتيجيات تتعلق بالإستثمار من أجل النمو ، أو الإستراتيجيات التنافسية ، او تطوير منتج جديد ، أو إستراتيجية التسويق .. الخ وغالباً ما تقترن الخطط الإستراتيجية بخطة عمل Business plan ، وخطة العمل هذه تتوسط بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، وخطة التسويق السنوية ، وخطط العمل تشبه الخطط الإستراتيجية في جانب آخر ، وهو أنها عادة تعالج مسائل إستراتيجية كتطوير المنتج الجديد ، والدخول في أسواق جديدة ... وتبنى صياغة للإستراتيجية التسويقية بتحديد الهدف ، والوضع التسويقي ، والعديد من العناصر السابق ذكرها. ومن هذا المنطق هناك فارق بين أخطاء الإستراتيجية وأخطاء التنفيذ.

بوضع برامجهم الخاصة فيما يتعلق بنقاط الشراء ، خاصة مع تدهور نوعية البائعين بالتجزئة بحيث أصبح لا يمكن الإعتماد على مهاراتهم التنفيذية في تصريف المنتجات ودفعها إلى الزبائن ، ويوضحون كيف يُستخدم العرض والتغليف والفن التجاري لتُضفي على المنتجات سمات متميزة عند نقطة الشراء ، ويقدم إلى جانب ذلك عدة مقترحات عن كيفية إدارة السماسرة أو أفراد قوى البيع المباشر للتأكد من أنهم يُنفذون برامج نقطة الشراء المرسومة في المركز الرئيسي.

كما يتجه بعض علماء الإدارة إلى إلقاء الضوء على ... كيف قَدَّمَتْ " شركة جنرال للأغذية(*) General Foods " أجهزة الكومبيوتر أو الميكروكومبيوتر microcomputers إلى كبار مسئوليها ، فحصلت أولاً على موافقة الإدارة العليا ، أما كبار المديرين الذين قد لا يكونوا بالضرورة ممن سوف يستخدمون الكومبيوتر الشخصي فقد طُلِبَ منهم تشجيع المرؤوسين على إستخدامه ، على أن يقترن ذلك ببيان التطبيقات والإستخدامات التي تزيد من الفاعلية الإدارية لمرؤوسيهم ، وتولت لجنة تحديد أولوية مُستعملي الأجهزة ووضع سلسلة من البرامج التدريبية تشجيعاً على قبول الفكرة ، وتقديم المعلومات لمن يستخدمون الكومبيوتر.

Source : Handbook of Modern Marketing, ed. Victor P. Buell and Carl Heyel (New York: McGraw-Hill, ١٩٧٠), pp. ٥-٥١ - ٥-٦١. Copyright (c) ١٩٧٠ by McGrqw-Hill, Inc. Used with permission of McGrqw-Hill Book Company. At the time of writing, the author was President, Joel Dean Associates, Inc.

إستراتيجيتك التسويقية كيف تجعلها تعمل ؟
Making Your Marketing Strategy Work

إذا أردت أن تضع إستراتيجيتك التسويقية موضع التطبيق ، فإن عليك أن تُفكر جيداً ، وتضع العديد من التساؤلات ، وتضع الإجابات العلمية المقنعة عليها ... ومن بين هذه التساؤلات ...

هل تختار التركيز على الثمن أم على الجودة والنوعية ؟
Should we emphasize price or quality ?

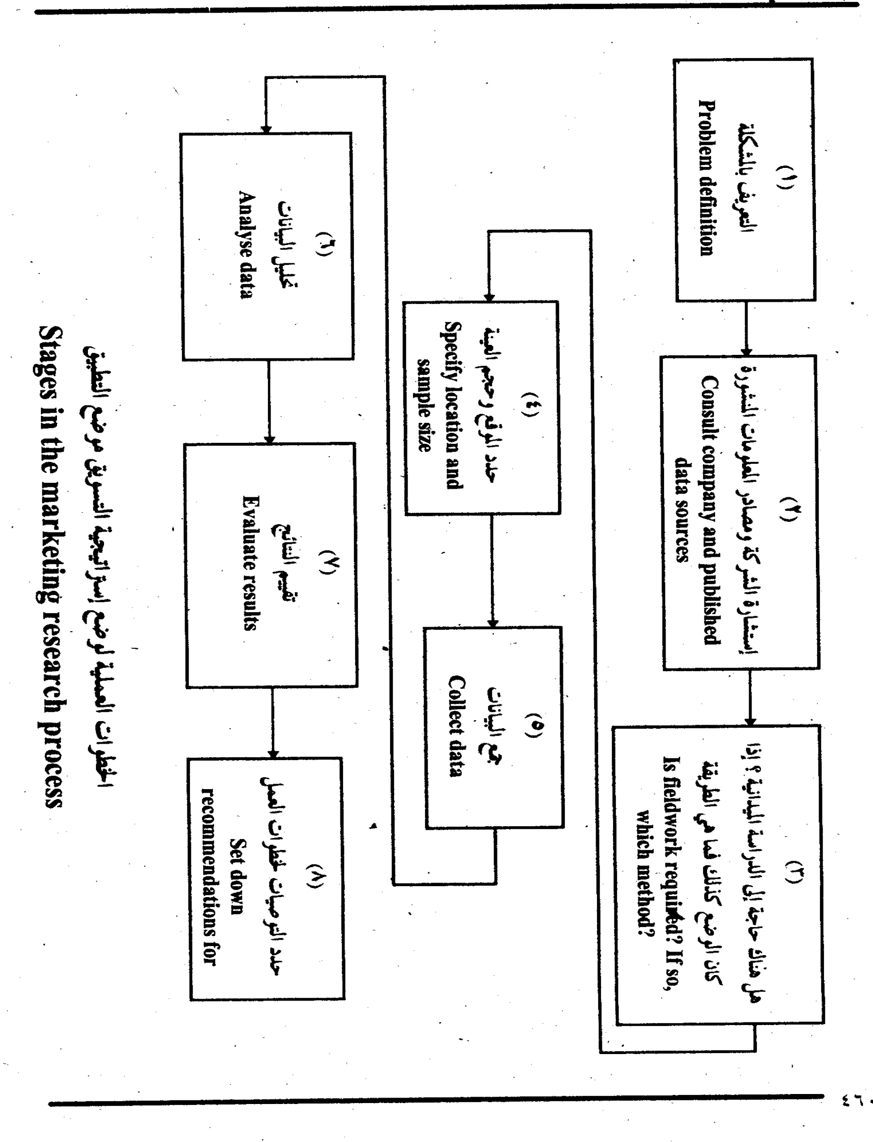
هل تريد أن تبقى مع تجار التجزئة الصغار أم تسعى إلى توسيع السوق عن طريق سلاسل الخصم الكبيرة ؟

Do we want to stay with smaller, upscale retailers or seek market expansion through large discount chains ?

هل ستأخذ منتجاتنا الجديدة المقترحة نصيباً من خطوط منتجاتنا الحالية وتنقص مبيعاتها ؟

Will our proposed new product take sales away from our existing lines ?

تلك هى أنواع الأسئلة – المتعلقة بالإستراتيجية – التي يجتهد المُسوِّقون فيها ، لكن ماذا يحدث عندما يُتَّفَقْ فعلاً على إستراتيجية معينة ؟ هل يستطيع



الخطوات العملية لوضع إستراتيجية التسويق موضع التطبيق

Stages in the marketing research process

المسئولون عن الوظيفة التسويقية وضعها موضع التطبيق ؟... وهل يُنفذون ويُحوّلون بكفاءة وفاعلية الإستراتيجية العريضة المرسومة إلى واقعية في السوق ؟ **كثيراً ما تفشل إستراتيجية تبدو لنا على كفاءة وفاعلية ولا تحقق ما هو مفروض أن تحققه ، ويُسارع مسئولو التسويق فوراً إلى القول بأن الإستراتيجية خاطئة ! ..**

يرى بعض علماء الإدارة أن التنفيذ هو الخاطئ ، وغالباً ما تنشأ متاعب التنفيذ عن مشكلات تنظيمية وهيكلية كثيرة ومتنوعة ، وعن عدم كفاية المهارات الفردية الشخصية ، لذلك ينبغي وضع خطوط إرشادية لتشخيص المصاعب الأكثر إنتشاراً ومقترحات لعلاجها(*).

المشروع البحثي : The Research Project

جاءت المعلومات المتخذة أساساً لهذا البحث من مشروع بحوث وتطوير منهج دراسي عن تنفيذ التسويق ، ورغم أن الباحث مازال حتى كتابة هذا الموضوع مستمراً في إجراء البحث ، إلا أنه يذكر أنه قد تجمعت لديه حتى كتابة هذا البحث ٣٥ حالة دراسة case studies عن مشكلات ممارسة

Source : Harvard Business Review ٦٢, no. ٢ (March-April ١٩٨٤), pp. ٦٩-٧٦. Mr. Bonoma is Associate Professor of business administration at the Harvard Business School. He is originator of its M.B.A. course on marketing implementation and author of a book on the subject, Managing Marketing : Text, Cases, and Readings (New York : Free Press, ١٩٨٤). This article is based on an ongoing research project he has been conducting for three years.

التسويق ، وفي ضوء الدراسات التحليلية التي أُجريت نورد الأمثلة الواردة فيما يلي ، موضحين الدروس المستفادة من هذه الحالات مباشرة بإستثناء مثال واحد ، تشمل مجموعة من الشركات متفاوتة الحجم والنوع.

وتنتمي هذه الحالات إلى الفئات الهيكلية الأربع four structural categories حيث يُوضّح بعضها **مشكلات التسويق الوظيفية المنخفضة المستوى low-level functional marketing problems** مثل كيف ترجع شركة " هيرتز Hertz " عن نظام التسعير الذي تتبعه ، ويبين البعض الآخر **المشكلات عند مستوى البرامج Program's level** وخاصة بالتجميع المنسق لوظائف التسويق بقصد طرح مُنْتَج معين بالسوق أو البيع لقطاع معين ، وتعتبر حالات إدارة الحسابات مسألة هامة هنا ، وتوجد أيضاً **حالات خاصة بنظم التسويق marketing systems cases** حيث ينتاب الإدارة قلق بسبب المعلومات المتوافرة لديها (أو غير المتوافرة) اللازمة لتوجيه المجهود التسويقي والسيطرة عليه ، إلى جانب حالات عن **التوجهات الخاصة بسياسة التسويق Marketing policy directives** أي السياسات الرسمية وغير الرسمية التي تحاول به الإدارة توجيه التنفيذ التسويقي بأكمله.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نشير إلى أن الباحث نتيجة للدراسات التي قام بها إستشعر العديد من الدوافع التي حفّزته إلى بدء برنامج دراسي في تنفيذ التسويق ومن بين هذه الدوافع أن **كبار المسئولين التنفيذيين طالما شكوا من أن الحاصلين الجدد على درجة الماجستير في إدارة الأعمال يمتازون بأنهم إستراتيجيون ممتازون لكن من حيث تنفيذ الخطط ميدانياً**

فإنهم بالجهد الذي يبذلونه لا يُحسنون تنظيم أي عمل أو نشاط يرتبط بالحياة الإجتماعية " ، وتدل نتائج تعليم هذا المنهج الدراسي لمدة ثلاث سنوات على أن موضوع تنفيذ التسويق مادة يمكن تدريسها ، **وتدل نتائج مشروع البحوث أن ممارسة التسويق تستحق إنتباهاً تفصيلياً من جانب الإدارة ، وكذلك هناك حاجة من جانب التعليم الأكاديمي أن يعطى مثل هذا القدر من الإهتمام لمسألة تشكيل الإستراتيجية.**

The results of the research project indicate that marketing practice is as worthy of detailed management attention and academic study as is strategy formulation.

وقد يكون من المناسب أن نذكر أن العديد من علماء إدارة التسويق يذكرون أن المؤلفات عن التسويق تفيض بالبحوث والتحليلات التي تساعد المديرين على وضع إستراتيجيات تناسب السوق ، لكن عندما نصل إلى مرحلة تنفيذ تلك الإستراتيجيات تصمت المؤلفات ! ... ولذا لا تحتاج الإدارة إلى إجابات جديدة حول الإستراتيجية ، بل إلى مزيدٍ من العناية بالممارسة التسويقية والإلتفات إليها ، وإرشادات تُبَيِّن طريقة الإدارة التسويقية الجيدة التي تُوجِّه الإستراتيجية الماهرة إلى تحقيق نتائج ناجحة في السوق ذاتها.

ولذلك نحاول فيما يلي أن نوجه النظر إلى بيان مشكلات تنفيذ التسويق والمساعدة في تشخيصها وحلها ، وتجميع وترتيب المشكلات التي تثور عادة عند ترجمة إستراتيجيات التسويق إلى تَصَرُّفات وأفعال إدارية ، مع التوصية بخطوات من شأنها زيادة فاعلية الأعمال التسويقية ، ويذكر دكتور توماس

ف. بونوما Thomas V. Bonoma ، وهو أستاذ الإدارة بجامعة هارفارد أنه إستقى الأمثلة والإستنتاجات من برنامج بحوث إمتد إلى ثلاث سنوات من أجل وضع منهج دراسي في تنفيذ التسويق في دراسة هارفارد لإدارة الأعمال.

ويلاحظ دائماً أن التفكير في رسم الإستراتيجيات التسويقية أسهل كثيراً من وضعها موضع التنفيذ في ظل القيود الناشئة عن أوضاع الشركة والمنافسين والمشترين ، فعلى سبيل المثال شركة أنابيب إخترعت نوعاً جديداً من الأنابيب مُثَلَّثْ الشكل أكفأ من الأنابيب الموجودة بنسبة ١٨٠٪ ولا يحتاج سوى لثلثي كمية المواد ، وأراد نائب الرئيس الجديد لشئون التسويق أن يُحَدِّد للأنبوبة الجديدة ثمناً مرتفعاً على أساس قيمتها للمشتري ، لكنه يخشى أن يؤدي إمتناع كبار المديرين عن المساندة ، وطبيعة نظام التسويق في الشركة ، وأعضاء جهاز المبيعات إلى تعويق إستراتيجيته ، **فيشكو قائلاً** : " كل شئ تعلمته ثلاثة أجيال من المديرين عن كيفية أداء الأعمال في هذا السوق **وكل شئ تمثله الشركة يبدو أنه يتآمر ضدي لئلا أستطيع طرح هذا الإبتكار بالطريقة الصحيحة** ".

" Everything three generations of managers have learned about doing business in this market, everything the company is", he complained, "seems to conspire against my being able to introduce this innovation properly".

فالإستراتيجية التسويقية – أو ماذا يجب عمله واضحة في ذهن نائب رئيس الشركة ، وتتمثل في تحديد الثمن حسب القيمة ، وإفتراس

cannibalization الأنواع الموجودة ، ثم إجتناء الربح ، أما كيفية تنفيذ هذه الإستراتيجية – أي تنفيذ التسويق – فهو المشكلة.

وإعتادت هذه الشركة المملوكة عائلياً على أن تُنتج الأنابيب بكميات كبيرة وتبيعها في سوق غير نامية بهوامش ربح منخفضة ، وتبدأ الشركة كل عام بهوامش مرتفعة ، لكن ضغط المنافسة وحاجة الشركة إلى أن تستمر مصانعها في العمل بقدرتها القصوى يُحتمان عليها خَفْض الأثمان في ذروة موسم البيع ، وكانت الشركة تحاسب مديري المصانع على أساس الإنتاج في الدقيقة بينما كان رجال المبيعات يفكرون على أساس تخفيض قائمة الأسعار لضمان الحصول على الطلبات للشركة والحصول على العمولة لأنفسهم.

وشجعت الإدارة العليا هذا الإتجاه المرتبط بالسلعة بإعداد موازنات تحتوي تكاليف ثابتة مالية وبإتباع نظام مقاييس يُقصد به تتبع سعر بيع كل وحدة من وحدات المواد الخام بدلاً من الأنبوبة ذاتها ، **لذلك أحَسَّ نائب الرئيس بالقلق بحق من أن مجرد إعلانه ثمناً مرتفعاً للأنابيب الجديدة حسب قيمتها أو حتى مجرد رسم برنامج تسويق لها لن يؤثر أبداً في مقاومة الإتجاه المتغلغل المشار إليه.**

ويؤخذ من هذا المثال أن **مشكلات الواقع العملي التسويقي لها مُكَوِّنَان ، هيكلي وبشري structural and human :**

ويشمل المُكَوِّن الهيكلي وظائف الشركة التسويقية مثل التسعير والبيع وكذلك كل نظم الضبط والإشراف وسياسة الإرشادات والتوجيه والبرامج اللازمة.

أما المُكَوِّن الثاني فهو الناس أنفسهم والمديرون المكلفون بمهمة إنجاز عمليَة التسويق.

الإستراتيجية أم التنفيذ ؟ Strategy or Implementation

تؤثر إستراتيجية التسويق وتنفيذه كل منهما في الآخر ، فتؤثر الإستراتيجية في الأفعال بشكل واضح ، ويؤثر التنفيذ أيضاً في إستراتيجية التسويق لاسيما على مرور الزمن ، ورغم " الحدود الهشة fuzzy boundary " غير الواضحة جيداً بين الإستراتيجية والتنفيذ ، فلا يصعب تشخيص مشكلات تنفيذ التسويق ، ويُمكن التعرُّف على هذه المشكلات وتحديدها ، وبالتالي يمكن التَفْرِقة بينها وبين النقائص أو القصور الذي في الإستراتيجية ، وعلى سبيل المثال عندما لا ينجح ٥٠ شخصاً يُشكلون قوة البيع لأجهزة كومبيوتر النهايات سوى في بيع ٣٩ وحدة من خط أجهزة **ميكروكومبيوتر " سمارت smart "** جديد أثناء حملة مبيعات مُقَدر لها أن تنتهي ببيع أكثر من ٥٠٠ وحدة ، فهل المشكلة هنا مشكلة إدارة قوة البيع ؟ ... أم مشكلة الحركة الإستراتيجية التي أدت إلى إخراج أجهزة " سمارت " ؟ ... هذا السؤال له إجابة.

إن المنافسة الجادة تؤدي إلـى تـآكل هوامـش الربـح فـي مبيعـات أجهـزة النهايات القديمة طراز " دمب dumb " ، والمنتظر أن تنمو مبيعـات أجهـزة " سمارت " بأكثر من ٥٠٠ أثناء الفترة المقـرزة فهـي أجهـزة ميكروكومبيوتـر نقّالي تحتوي في بنائها على آلة كاتبة وذاكرة ومزايا أخرى وتمَّ تقدير قيمتهـا بحيث تتناسب مـع القوة الشرائية في السوق المستهدفة ، غير أن مندوبـي المبيعات يكسبون حالياً أكثر من ٥٠٫٠٠٠ دولار في المتوسط سنوياً ، ولذا فلا حافز لديهم على الكفاح من أجل ترويج منتج جديد غير مألوف ولا معروف ، **وعمدت الإدارة أيضـاً لسبب غير مفهوم إلى تحديد حافز بيـع الأجهزة الجديدة عند نسبة تقل عن حافز بيع الأجهزة الأقدم عهداً** ، وأخيراً فإن للأجهزة القديمة دورة مبيعات طولها نصف طول دورة مبيعات الأجهزة الجديدة ولا تحتاج – فضلاً عن ذلـك – إلى معرفة وعلم باللوازم المرتبطة بالطراز الحديد ، **وهذه حالة من حالات فشل الإستراتيجية الجَيِّدة بسبب سوء التنفيذ**.

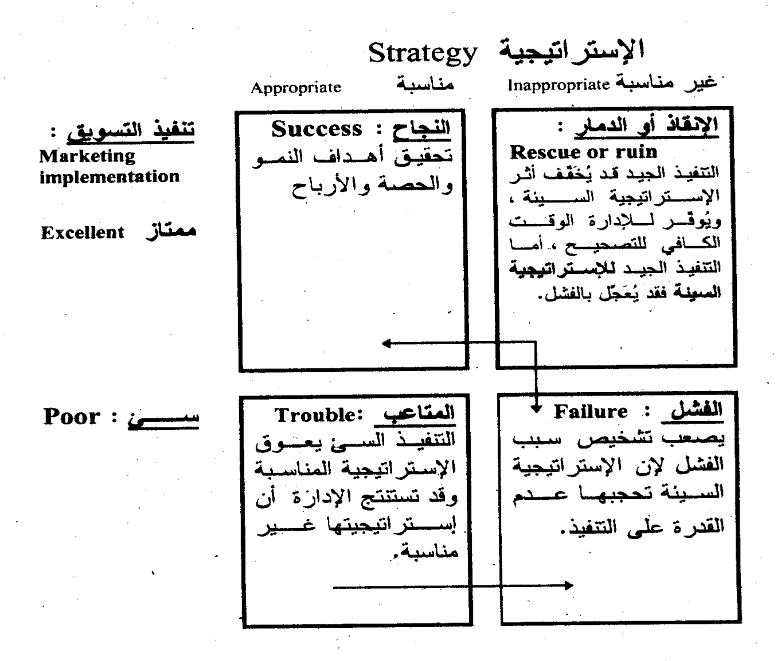
ويبين الشـكل الآتـي كيف تتبـادل إستراتيجية التسويق وتنفيذ التسويق التأثير كل في الآخر ، ويقع مثال الكومبيوتر في الخانة اليسـرى السـفلية من الرسم ويبين قاعدة هامة عن الإستراتيجية ، والتنفيذ وهي :

أن التنفيذ السيئ قد يَطْغى على الإستراتيجية الجيدة .

ويوضح الشكل أنه عندما تكون الإستراتيجية والتنفيذ في موضع الهـدف معاً فقد فعلت الشركة كل ما تستطيع لضمان النجاح.

وبالمثل حين لا تكون الإستراتيجية مناسبة والتنفيذ سيئ فقد تحجب نقائص التنفيذ مشكلات الإستراتيجية ، فلن يصبح الفشل وحده هو النتيجة المحتملة ، بل يصبح أيضاً من الصعب تَتَبُّع سبب الفشل لصعوبة التَعرُّف على باعث المشكلة.

شكل يوضح تشخيص مشاكل الإستراتيجية والتنفيذ
Marketing Strategy and Implementation Problem Diagnosis



وفي حالة الإستراتيجية المناسبة والتنفيذ السئ وبالعكس يصبح التشخيص خداعاً ، فسوء تنفيذ التسويق قد يثير في الإدارة الشك في الإستراتيجية حتى الجيد منها حيث أن سوء التنفيذ يحجبها (الخانة اليسرى السفلى من الشكل). ويؤخذ من مثال الكومبيوتر السابق أن الإدارة قد تُعجِّل بالفشل في السوق إذا غيرت إستراتيجيتها **ومثل هذا الموقف نجده تحت عنوان " المتاعب trouble " في خانة الرسم** لإن سوء التنفيذ يعوق تأكيد صحة الإستراتيجية ، وقد يبعث على إجراء تغيرات لا لزوم لها.

وفي الإستراتيجية غير المناسبة والتنفيذ الممتاز (الخانة اليمنى العلوية) فعادة ما تلتفت الإدارة إلى أخطاء الإستراتيجية مع الوقت وتُصَحِّحها ، والمعروف أن مديري الفروع الأكفاء يُعَدِّلُون تعليمات المركز الرئيسي التي قد يؤدي تنفيذها كما هِيَ إلى عواقب وخيمة ، بل إن بعض الشركات المعروفة بإمتيازها في تنفيذ التسويق مثل شركة " فريتو – لاي Frito-Lay " تنتظر من مديريها إدخال مثل هذه التعديلات ، لكن التنفيذ الجيد للإستراتيجية السيئة – في حالات أخرى – يفعل فعل المُحَرِّك في الطائرة التي تنحدر غاطسةً بمقدمها الذي يُعَجِّل إرتطامها بالأرض وتدميرها ، ونظراً لصعوبة التنبؤ بنتيجة الإستراتيجية غير المناسبة مع التنفيذ الجيد فستجدون في الشكل أن عنوان هذه الخانة " الإنقاذ أو الدمار rescue or ruin ".

وتبرز من التحليل نقطتان تساعدان المديرين على تشخيص مشكلات تنفيذ التسويق.

الأولى : أن سوء التنفيذ يجنح إلى إضفاء مناسبة وعدم مناسبة الإستراتيجية علىٰ السواء فيما يتعلق بسوء النتائج.

والثانية : أنه عند عدم التأكد من أسباب سوء الأداء التسويقي ، فيجب على المديرين مراجعة إجراءات وممارسات التسويق قبل الإقدام على تعديلات إستراتيجية ، فالبحث الداعي للأسئلة المبدوءة بكلمة " كيف " وأسئلة التنفيذ يُمكن أن يؤدي غالباً إلى العثور على " المُذنب culprit " التنفيذي المسئول عن المشكلات التي تبدو وكأنها مشكلات إستراتيجية.

المشكلات الهيكلية للممارسة التسويقية :

Structural Problems of Marketing Practice

سنتناول فيما يلي بعض الفِخَاخْ أو الشِراكْ traps التي قد توضع في طريق الممارسات التسويقية وسنوضِّح في الفقرات التالية مشكلات ومآخذ كل مستوى أو " موقع " في الهرم الهيكلي للممارسة التسويقية : الوظائف ، البرامج ، النظم ، توجيهات السياسة ثم نُناقش المهارات التنفيذية لدى أولئك الذين يقومون بالتسويق.

الوظائف : الأساسيات : Functions : The Fundamentals

تشمل الوظائف التسويقية البيع[*] : وترويج التجارة وإدارة التوزيع ، وتُشَكّل هذه الوظائف على قِلّتها أساسيات مُعالجة مُشكلات عملية التسويق ودعاماته.

* سبق وأوضحنا أن هناك آراء عديدة حول تحديد الوظائف التسويقية ، والتحديد الوارد في هذا السياق يُعبِّر عن رأي بروفسور توماس بونوما أستاذ الإدارة بجامعة هارفارد.

Marketing functions include selling, trade promotion, and distributor management. These low-level tasks are the fundamentals, the "blocking and tackling" of the marketer's job.

غير أن معظم الشركات ومديريها يعانون صعوبات كبرى بالنسبة لهذه الأساسيات ، وتأتي الصعوبة من عدم القُدرة على تَتَّبع الأساسيات التسويقية بطريقة مُحَدَّدَةٍ معروفة ، فقد ينتاب المسئول الإداري الرئيسي cheif executive officer شك في أن الإنفاق على معرضه التجاري الذي ربما لا يُمَثِّل أداة إتصال تسويقية جيدة إلا أنه على الرغم من ذلك يستمر في إعتماد مليون دولار سنوياً لهذا الغرض ظناً منه أنه يجب أن يكون له وجود في هذا الموقع.

ورغم أن المآخذ الخاصة بكل وظيفة على حدة تستحق كل منها بحثاً على حده ، فإن هناك بعض المشكلات الإدارية المشتركة بينها جميعاً.

وتزيد مشكلات الوظائف التسويقية عموماً في عددها عن مشكلات مستويات البرامج والنظم والسياسة التسويقية ، ويعاني المديرون غالباً من متاعب في إدارة قوة البيع وإدارة التوزيع أو تحركات التسعير ، وعندما تَنْحَرِف خطط الوظائف عن تحقيق أهدافها ، فالسبب دائماً هو إعتقاد المركز الرئيسي بأنها سَتُنَفَّذَ جيداً بمعرفة شخص آخر ما ، وفي مكان آخر ما ، وبذلك يُهْملها حتى تأتي الأزمة.

فقد قررت إدارة إحدى الشركات مثلاً تخفيض الأسعار في " قوائم أسعارها low list prices " مع تخفيض الخصومات low discounts التي تُمنَح أيضاً على هذه الأسعار ، لكن الإدارة في قرارها هذا المُتَعلّق بأجهزة الكومبيوتر المصورة التي تصنعها والذي حسبته قراراً سليماً ، لم تأخذ في إعتبارها كيفية تنفيذ التسعير ، فقد إتضح أن نظام التسعير الناشئ عن القرار لم يُعجب أحداً لإن المشترين يقدرون مدى فاعليتهم بحجم الخصومات التي تُمنح لهم .

The pricing scheme that resulted satisfied no one because the buyers proved their effectiveness by the size of the discounts received.

أي أن سبب المشكلات التنفيذية عند مستوى الوظائف ترجع إبتداءً إلى إفتراضات خاطئة من جانب الإدارة ، أو كما يقال في الرياضة بسبب ". **عدم تركيز العين على الكرة not keeping your eye on the ball** " ، ويلاحظ أن هذا " المرض diseas " أكثر إنتشاراً – كما هو منتظر – في وحدات التشغيل الكبيرة حيث يعتمد المديرون على إخصائيين وظيفيين عنه في الوحدات الصغرة.

والسبب الثاني في ظهور المشكلات الوظيفية التسويقية هو " التضارب الهيكلي structural contradiction " ، فقد قررت منشأة مبتدئة يُرجى لها مستقبل مرموق وتحقق إيراداً قدره ٦٠٫٠٠٠ دولار أن تتوسع في شبكة توزيعها الداخلي بأن تنشئ مكاتب بيع خاصة بها وتُنفق في سبيل ذلك نفقات كبيرة ، وجاء قرارها بعد بحث دقيق ومداولات بغرض السيطرة على قنوات

التوزيع ، وفيما يتعلق بالتوزيع الدولي فقد تضاربت الآراء نحو الحاجة إلى السيطرة ، وعدم معرفتها الأسواق العالمية ، وإشتد الصراع عندما قال شريك أجنبي مرتقب potential foreign partner أنه يضمن أن تبلغ المبيعات ٣٠ مليون دولار.

وهكذا وجدت الإدارة نفسها مُتخبطة بين سياستها التي تُحَتِّم عليها أن تتملك قنواتها الأجنبية ، وبين كونَ تنفيذ ذلك يستعصى على قدراتها ، وأخيراً إضطرت الشركة نظراً لحاجتها إلى التدفق النقدي لتختار التوزيع غير المباشر في الأقطار الأجنبية مع شريك مختلف وشروط وترتيبات مختلفة باختلاف الأقطار ، وكانت النتيجة خليط مُلَفَّق من التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر بحيث أصبح عسيراً على المسئولين الإداريين قليلي العدد أن يمارسوه ولم تُفْلِحْ جهود الإدارة ومحاولتها لإيجاد التوازن في التناقض بين سياسات السيطرة المرغوبة وبين هيكل التوزيع الوظيفي المستوى مما أدى إلى صراعات بين مسئولي الشركة التنفيذيين وبين الموزعين الخارجيين.

والسبب الثالث في المشكلات فشل المركز الرئيسي في إنتقاء وظيفة تسويقية واحدة لمجموعة مُركَّزة ذات إختصاص وكفاءة ، وتُريد بدلاً عن ذلك أداء عمل كاف لِكُل وظيفة وهو ما أسميه " خطأ شائع يجمع بين الجيد والردئ.

And a third cause of problems is when the head office fails to pick one marketing function for special concentration

and competence and instead takes satisfaction in doing an adequate job with each-what I call "global mediocrity".

وعندئذ يُوَزِّع الموظفون الموارد والمواهب الإدارية ديموقراطياً لكن بغير فاعلية ، فتسير وظائف التسعير والإعلان والترويج والتوزيع سيراً مرضياً لكن لا نجد أياً منها يصل إلى مرتبة الأمتياز.

وتملك أحسن الشركات القُدرة على مزاولة وظيفة أو وظيفتين تسويقيتين ، أما الوظائف التسويقية الأُخرى فإنها تبذل الجهود لأدائها بكفاءة ، ولا توجد شركة تجيد كل شئ ، وأقدرها تُرَكِّز على أداء عمل جيد مُتَمَيِّز في بضع وظائف تسويقية فقط ، وتعتبر " شركة فريتو – لاي Frito-lay " مثالا على الشركة التي لديها مهارتان وظيفيتان ممتازتان هما البيع والتوزيع وقد إرتفعت بهما إلى ذِروة عالية بحيث أصبحتا أساس مهمتها التسويقية ، بينما إشتهر قسم العناية الشخصية بشركة جيليت Gillette " بالأستاذية في علم الإعلان ، وتخصص الشركات الموارد بطريقة غير متساوية بهدف المحافظة على التفوق التنافسي في الوظائف التي تعتبر " واجهة showcase " لها.

البرامج : التركيبة الصحيحة : Programs : The Right Combination

البرنامج التسويقي مجموعة مركبة من وظائف تسويقية ووظائف غير تسويقية – كترويج المبيعات والإنتاج – يوضع لمنتج معين أو لسوق معين ، **وتعتبر البرامج التسويقية فقط مراجع أساسية لتحليل الممارسات التسويقية** ، وأنه يمكن من خلالها النظر إلى الوظائف التي تؤلف البرامج أو التطلع إلى النظم والسياسات التي توجه تنفيذ البرامج.

وتنشد الإدارة في مستوى البرامج أن تؤلف خليطاً من الوظائف التسويقية وغير التسويقية في محاولة لبيع خط مُنتجات معين ، أو النفاذ إلى قطاع مستهدف من السوق ، **وتعتبر إدارة " خط منتجات سلكنس للعناية بالشعر Silkience hair conditioner line " مثالاً لبرنامج التسويق** ، وكذلك إدارة حسابات الشركة الرئيسية so is managing a company's key accounts ، أي الزبائن الرئيسيين وإحتياجاتها الخاصة ، وإذا كانت الوظائف هي أساس التنفيذ وحَلْ أمورها اليومية ، فالبرامج التسويقية هي دستور اللعبة الذي يُبَيّن كيف يُعامَلْ الزبائن وكيف نواجه المنافسون ، وعلى سبيل المثال فإن شركة تشجيع أجهزة كومبيوتر أرادت أن تنشئ برنامج حسابات على المستوى القومي حتى يمكنها تقديم أفضل الخدمات لحساباتها الرئيسية الصغيرة العدد لكنها آخذةً في النمو ، فَجَنّدَتْ من شركة أخرى مدير حسابات عالي المستوى والقدر وله وزنه وشُهْرته الفائقة highly regarded national account manager ، ومنحته سكرتيراً واصدرت له أمراً من رئاستها يُفَوّضه في رسم برنامج حساباتَ رئيسية.

فكيف أمكن تحقيق ذلك على وجه الدقة ؟ رُبَّمَا كان عليه أن يحاول إيجاد قوة مبيعات تختص بمبيعات الحسابات القومية ويكون مقرها الرئيسي مع ما في ذلك من خطورة التنافس مع نائب الرئيس للمبيعات وهو رئيسه ، أم كان يَحْسُن به أن يعمل من خلال مديري المبيعات بالشركة دون أن يحاول إيجاد تنسيق في المبيعات والخدمات ، وهذا أبعد ما يكون من حيث الإقناع البسيط فيما بين الوظائف ، مع مواجهة مختلف المخاطر مع قاعدة الزبائن ؟

الواقع أن فن مَزْجَ الوظائف وتحويلها إلى برامج فن لم يُفَهم جيداً في أحسن أحواله ، وكثيراً ما يُترك ليتعلم المسئولون ميدانياً من خلال التجربة والخطأ.

وتنشأ مشكلة مشتركة وكثيرة الحدوث فيما يتعلق بالبرامج مما أسميه " الوعود الفارغة empty promises" في التسويق ، وهذه تنشأ بدورها من البدء ببرامج تتعارض مع شخصية الشركة ذاتها أو تفوق قدراتها الوظيفية ، ولنأخذ شركة الكومبيوتر السابق الإشارة إليها ، فقد صنعت قطعة من معدات الكومبيوتر ذات صفة عامة بحيث تُستخدم في كافة قطاعات هذه الصناعة ، لكن معظم المشترين كانوا من صغار مستعملي الكومبيوتر small single-site users. ومن لديهم موقع واحد في العادة ، والواقع أن هذه الشركة خالفت المعتاد في أنها تستمد ٣٠٪ من إيراداتها فقط من حسابات العملاء الكبار ، بينما تستمد شركات الكومبيوتر عادة ٨٠٪ من إيراداتها من كبار المتعاملين معها ، وقد لوحظ أن كل إجراء تنفيذي ، وكل توجيه سياسي يُقرب الشركة من صغار الزبائن بإستثناء الإجراءات الصادرة عن مديري حساباتها القومية ، وبكلمة مختصرة فإن برنامج الشركة الخاص بالحسابات القومية كان مُناقِضاً لكل ما عزمت على عمله تسويقياً ، أي أن البرنامج كان وعداً فارغاً داخلياً وسوقياً.

The program was an empty promise internally and to the marketplace.

ونسوق حالة أخرى هي حالة أكبر شركة في البلاد تنتج مصابيح الإضاءة الكهربائية قررت أن تُطْلِقْ على مصابيحها إسم ماركة وتطرحها

للبيع في محلات البقالة لتمنع الآخرين من الهجوم على عملها الرئيسي المُربح ، ولم تكن هذه الشركة التي تخصصت في أدوات الإضاءة الصناعية تملك خبرة في التسويق للمستهلكين وفي الإعلان ، وخبرتها قليلة في مجالات تجارة التجزئة المهمة مثل الترويج التجاري ، وعلى ذلك أُنفقت عدة ملايين من الدولارات على تصميم عبوات للمصابيح ، وأكثر من ذلك في رعاية المناسبات الرياضية وجَنَّدَتْ عدداً كبيراً من السماسرة لتصريف المصابيح في السوق ، ثم وجدت الإدارة أنها " **لم تحصل سوى على ٣٪ من السوق بعد سنتين من الجهد** " ، ذلك لإن وظائف هذه الشركة ذات الإتجاه الصناعي لم تستطع تقديم المقومات التي إفترضت الإدارة الرئيسية ببساطة أنها متوافرة لتنفيذ برنامجها الجيد ، فقد كان ينقصها الخبرة فيما يتعلق بالتسويق أو الإعلان الإستهلاكي.

Had no experience in consumer marketing or advertising.

وهناك خطأ ثان عند مستوى تنفيذ البرامج أسمه " **التسويق الشبيه بسباق الأرنب bunny marketing** " ، تعبيراً عن أن الأرنب ذو السُرعة الكبيرة ، فإن السلحفاة سبقته وفقاً للقصة الشهيرة التي درسها أطفال العالم... ولا ينشأ هذا الخطأ عن العجز الوظيفي في تنفيذ خطط البرنامج لكن عن إفتقاد الإتجاه في سياسات الإدارة العُليا التنفيذية ، وقد شكت إحدى شركات الصناعات الثقيلة من أنها تتأخر دائماً في طرح منتجاتها الجديدة في صناعة يحظى فيها أول بائع يدخل السوق بمزايا كثيرة أهمها ولاء مستعملي الالات ومبيعات قطع الغيار ، وقد دخلت السوق بآلة تؤدي أعمالاً في ظروف

تعدينية خاصة متأخرة عن منافسيها بعامين تقريباً ، وإتضح أن السبب هو أن الإدارة المركزية كانت مُنشغِلة وقت إدارة التطوير الهندسي بمشروعات هندسية كثيرة كالسيل الجارف ، فبعض الباحثين يعملون في إعادة تعديل آلة موجودة فعلاً في السوق ، وهذا مشغول في تصميم آلة أوتوماتيكية بمنحة من الحكومة ، وهذا يعمل في تطوير آلة جديدة وهكذا ، وأفقدت كثرة البرامج الخطط من حيث التركيز على الأهداف لأن كثرة البرامج منبثقة عن ضعف الإحساس بماهية الشركة وما تعمله.

وكثيراً ما يصاحب كثرة عدد البرامج التسويقية البارعة مشكلات في التنفيذ لإن غياب الإحساس بشخصية وإتجاه التسويق يجعل البرامج تنطلق في كافة الإتجاهات ، ويؤدي هذا التسويق غير المُركَّزْ إلى بعثرة الجهود ونتائج عشوائية.

Such bunny marketing results in diffusion of effort and random results.

النظم : العقبات البيروقراطية : Systems : Bureaucratic Obstacles

تشمل نظم التسويق التنظيمات الرسمية الشكلية ، ونظام البيانات وإعداد الموازنة وغيرها من المقومات التي تُشَجِّع أو تُثَبِطْ ممارسات التسويق الجيد ، وقد تكون النظم مبسطةً بساطة المواصلات الصوتية أو مُعَقَّدةً تعقيد محاسبة الأرباح.

Systems can be as simple as voice telecommunications or as complex as profit accounting.

أكثر النظم مشكلات عند المستويات التنظيمية الدنيا هي مسألة تقارير قوة المبيعات والإشراف عليها ، ويُعتبر تخصيص الموارد للتسويق والنظم التي تساعد الإدارة على بيان النتائج من أكبر المضايقات في جميع الشركات بإستثناء قلة منها ، وتسبب نظم الرقابة والتحكم ضرراً أكبر في الشركات الأكبر حجماً ، وتُثير أنواع النظم الأخرى ونظم العاملين والهيكل التنظيمي الرسمي مشكلات كثيرة أيضاً لكن المديرين يتجاوزونها عادة مستخدمين مهاراتهم التنفيذية.

وتحدث عادة عند مستوى التنظيم ثلاث أخطاء هي أخطاء الإجراءات من حيث التَمَسُك بها كنوع من الطقوس أي المغالاة في الأخذ بها ، والتَسْييس وعدم توافر الإمكانيات المتاحة.

Three problems that commonly occur at the systems level are errors of ritual, politicization , and unavailability.

وتنشأ أخطاء الإجراءات عندما تسير الشركة في طُرَق معتادة مطروقة ، تسير فيها حتى ولو كان الحكم السليم يُملي عليها إتخاذ مسار آخر ، فعلى سبيل المثال كان نظام رقابة التسويق في إحدى شركات الخرسانة يعتمد على قياس مقدار الطلبات الموجودة تحت التنفيذ وعَدَدْ الكُتَل فيها ، فإن كان عدد الكتل قليلاً إنطلق مندوبو المبيعات يتجولون في كل مكان بحثاً عن طلبات مهما كانت صغيرة وهامشية ، وعندئذ يقوم مندوبو الشراء

في شركات المقاولات بخفض الأسعار فتنخفض هوامش الربح المشتركة للخرسانة ويعاني العاملون فيها إبتداء من رئيس الشركة حتى أصغر عامل قلقاً عصبياً.

أما إن كانت الكتل التي تحت التنفيذ كبيرة العدد فيحدث العكس ، وينتج عن ذلك أن الطلبات التي تؤخذ وقت إنخفاض هوامش الربح تعوق الشركة عن الحصول على هوامش مرتفعة عندما تتحسن أحوال السوق ، وعندما وافق رئيس الشركة على إقتراحات بوضع نظام جديد لرقابة المبيعات أدخل إستمارات وتقارير جديدة ، لكنه رفض تعديل الإعتماد على نظام الكتل تحت التنفيذ أو الإقتراب من مسألة حساب الربحية لكل طلبية كوسيلة لتقسيم قطاعي فعال وبيع على هذا الأساس.

ولا تظهر مشكلة التسييس بجلاء مما تظهر به عند ملاحظة نظم تقارير مندوبي المبيعات خاصة تقاريرهم عن زياراتهم للزبائن ، **فغالباً ما يُدخل مديرو المبيعات تعديلات جوهرية على تلك التقارير ليجعلونها مطابقة لتصوراتهم المسبقة** ، وأكثر من ذلك خطورة أن تقارير الزيارات قد تفقد وظيفتها الإعلامية تماماً وتصبح بدلاً من ذلك أداة لعقاب مندوبي المبيعات الذين يقدمون تقارير " غير مناسبة inappropriate ".

ولا تقتصر محاولات التسييس على ضوابط المبيعات فحسب ، فنجد مثلاً حالة أرسلت فيها إدارة أحد الأقسام في شركة لتأجير المعدات إلى المركز الرئيسي تقريراً تقول فيه إن نظام التسعير الجديد يعمل على زيادة إيراد

الوحدة بمقدار ١١٪ وهوامش الربح بمقدار ١٣٪ . **وأهمل التقرير ذكر أن المعدات المعروضة للتأجير ستتقادم قبل الموعد الذي حدده المركز الرئيسي بسنة.**

أما آخر مشكلة من مشكلات النظم وأكثرها إنحرافاً هي مشكلة عدم التواجُد والكفاءة الحاضرة ، بمعنى أن النظم المقصود بها تسهيل الأمور على المسئولين لا تؤدي هذا الغرض فقد لوحظ مثلاً عند دراسة العديد من الشركات – ماعدا القليل – أن نظم المحاسبة المالية ومحاسبة المبيعات لا تلبي حاجات التسويق.

وربما ينتظر الإنسان في عالم اليوم حيث تهتم الشركات بالبيانات والمعلومات أن يتمكن المديرون من وضع تصورات مستقبلية على أساس تحليل النتائج تحليلاً تفصيلياً ، لكن الواقع أن قليلاً من المسئولين مَنْ عنده فكرة ما عن الربحية طبقاً للقطاعات وتلك واحدة من جملة مسائل ، وأندر من ذلك أن تتوافر أرقام صحيحة عن الربحية حسب كل منتج على حدة ، وتعذر الحصول على نظام يتيح حساب الربحية لكل حساب على حدة سوى مرة واحدة ، وبدلاً من ذلك يجد المديرون أمامهم أكداساً من الأوراق تحتوى أرقاماً وبيانات غير مفهومة ولا متكاملة ، أو يُقالُ لهم رداً على أسئلتهم أن **"الحسابات لا تعطي البيانات المطلوبة بهذا الشكل accounting won't give it to us that way " والنتيجة المحتومة عندئذ أن مثل هذا التحليل يستحيل معه إصدار قرارات سليمة.**

السياسات : منطوقة وغير منطوقة : Policies : Spoken and Unspoken

تعتبر السياسات المُرشدة للتطبيق التسويقي في موضع عند أوسع المستويات الهيكلية التي يكون من بين أهم مسئولياتها تيسير المُمَارسة التسويقية ، وتشمل السياسات كل آفاق النشاط الإداري ، لكن التيسير هنا على نوعين من سياسات تنفيذ التسويق لهما أهمية خاصة :

" **سياسات الشخصية identity policies** " – أي السياسات المتصلة بماهية الشركة.

وسياسات التوجيه direction policies – أي ما تتصل بما تعمله الشركة ولا تتقيَّدْ فيما تعمله بالسياسات المنطوقة أو المكتوبة فحسب ، أخذاً في الإعتبار إن بعض السياسات المركزية الهامة والضرورية للممارسة الجيدة في ميدان التسويق كثيراً ما تكون غير منطوقة .

وتعد مشكلات الشخصية أو الهوية أكثر صعوبات السياسة إنتشاراً ، وتحدث في الشركات القديمة الناضجة أكثر من حدوثها في الوحدات الحديثة العهد ، وهنا موضع الغرابة. والمعتقد أن إصطلاح " فكرة أو موضوع التسويق " وثقافة التسويق يُعبران عن ذلك الإحساس القوي – وإن كان غير منطوق – بوحدة الغرض ، وهو إحساس يَشْعُر به بعض المنفذين ولا يشعر به بعضهم الآخر ، وتنبثق عن الموضوع والثقافة سياسات هوية المشتركة.

The powerful but often unspoken feeling of common purpose that the best implementers have and others do not. Theme and culture transmit the company's identity policies.

وإصطلاح فكرة التسويق غير محدد المعالم تماماً لكنه إصطلاح ذو مغزى يشير إلى فهم الإدارة المُشترك لغرض التسويق ، وقد تبين من بعض الملاحظات في إحدى الشركات أن فريقاً من المسئولين ينظرون إلى أنفسهم على أنهم يرأسون شركة تبيع السلع ، وأن أمل هذه الشركة الوحيد في المستقبل إجراء مشروعات البحوث والتطوير التي ترتبط بالسماء الصافية !!.

The only hope for the future being blue-sky R & D projects.

ويعتقد البعض الآخر أن الخاصية الرئيسية المميزة للشركة تَكْمُن في قُدرتها على تنويع خطوط منتجاتها الرئيسية ، وأخذ هؤلاء المسئولون يعملون كُل حسب إعتقاده فكانت النتيجة إضطراب جهود التسويق وعدم فاعليتها ، هذا بالإضافة إلى أن هيئة المبيعات ترى أن المركز الرئيسي يصدر إليها إشارات متضاربة ، وحركة العمل والتجارة منقسمة على نفسها ، وزبائن غير راضين ولا سعداء بذلك.

A sales force that thought headquarters gave it contradictory signals, a divisive trade, and unhappy customers.

وهناك – على النقيض – إدارة إحدى الشركات التي لديها ١٠ر٠٠٠ شخص هم هيئة المبيعات يستطيعوا أن يرددوا عن ظهر قلب وبإقتناع : "

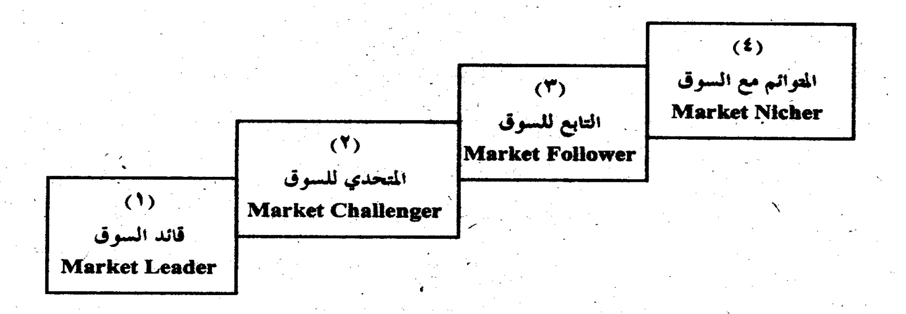
نحن طليعة بائعي أغذية الوجبات الخفيفة فـي هـذه البلاد ومنتجاتنـا عظيمـة ، لكن ليس لدينا سوى ثانيتين للوصول إلى المشـترى فـي السـوبر مـاركت ولـذا نعيش أو نموت في الخدمة ".

" We are the premier vendor of snack foods in this country. Our products are great. But we have only two seconds to reach the supermarket shopper, so we live or die on service".

ويسـود هذا الفهم المشـترك كل أفـراد الإدارة التـي تُدَّعِمـه وتقويـه بإستمرار عن طريق ، المكافآت والتدريب وما أشـبه ذلـك ، وإتضـح أن هـذه الفكرة على بسـاطتها الواضحـة إستطاعت أن تُشَجِّع بصـورة ممتـازة الأداء البيعي الفعال وترضي العملاء.

وهناك ما يغري بعدم الإلتفات إلى الرأي القائل بدعم وجود فهم مشـترك حول فكرة التسويق بالشركة بإعتباره رأياً غامضاً ولا جدوى منه ، ولو عنيت بالكشف عن تصورات المسئولين التنفيذيين بشركتك عن هذه الفكـرة فقد تُثير بعض إهتمامك ، ويمكنك إجراء إختبار عن ذلك بأن تكتب جملة واحدة تصف بها جوهر التسويق في الشركة ، ثم أطلب من كبار المسـئولين أن يفعلـوا ذلـك أيضاً ، وستجد النتيجة في الغالب إيجابية بقدر ما هي مُزعجة .

The results are usually as instructive as they are shocking.



شكل يوضح رموز إستراتيجية التسويق
Typologies of market strategy

هناك إطار عام شائع فيما يتعلق بالإعتبارات الخاصة بدور المنشآت بالنسبة للسوق ، وهذه الإعتبارات ترى أن المنشآت تقوم بنشاطها كواحدة مما يأتي :

قائدة للسوق Market Leader :

وهي المنشأة التي تحصل على أكبر نسبة من حصة السوق ، وبالتالي تمارس قيادتها في المتغيرات السعرية ، وتقديم المنتجات الجديدة ، وتغطية سوق التوزيع ، والكثافة الترويجية ، وتحقيق إقتصاديات الحجم الكبير الذي يضمن توزيع التكاليف التابعة على وحدات أكبر.

المتحدية للسوق Market challenger :

هذه النوعية من المنشآت تتطلع لكي تصبح قائدة للسوق **aspire to become market leader** ، وهي بذلك على دراية كاملة بما تجنيه من أرباح إذا إختلف هذا الوضع **Position** ، وهي من أجل الحصول على ذلك على إستعداد لإتباع أساليب الهجوم ، وهي غالباً ما تبدأ ذلك الهجوم في الأسواق التي تعمل فيها المنشآت الأقل كفاءة.

التابعة للسوق Market Follower :

وهي المنشآت القادرة على إنتاج مثل ما تنتجه الشركات القائدة ، وهي بذلك توفر لنفسها التكاليف الباهظة الخاصة بالبحث عن إستثمار جديد ، بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق الأرباح عند بيع إنتاجها بالأسعار السائدة.

المتوائم مع السوق Market Nicher :

وهي المنشأة التي تقدم إنتاج أو خدمات لقطاعات معينة في السوق ، وبذلك تتفادى الهجوم التنافسي **competetive thrusts** للمنشآت الكبيرة ، خاصة وأن نشاط المنشآت المتوائمة مع السوق لا يغري الشركات الكبيرة لأن نشاطها لا يخضع لإقتصاديات الحجم الكبير.

أما ثقافة التسويق فهي فكرة أعرض وأرحب من فكرة التسويق ، فبينما يمكن بلورة الفكرة في عبارة منطوقة نجد الثقافة " النسيج الإجتماعي Social web " للإدارة غير المنطوق والكامن في الأساس والخلفية الذي يُوجّه سلوك الإدارة بقوة لكن في خفاء إلى مسارات مُربحة ، وتبدو هذه الثقافة واضحة بصورة تسهل ملاحظتها من أشياء مثل المحادثات التي تجري في قاعات الطعام والشعارات التي تضعها الإدارة على الجدران.

وعلى سبيل المثال عندما سأل أحد الباحثين مديري إحدى الشركات لماذا يخططون لإضافة وحدة جديدة في المصانع تتكلف ٧٠٠ مليون دولار لدعم خط مُنتج جديد تقول بحوث السوق أن السوق لن يحتاج سوى لنصف هذه القدرة ، أجاب نائب الرئيس لشئون التسويق : " لا نرى كبير معنى حولنا في أن نتخلى عن ما نراه وعن رباطة عزمنا :

" We don't see much sense around here in chinning ourselves on the curb ".

وتشير سياسات التوجيه إلى إستراتيجية التسويق والقيادة معاً ، بينما تُشير إستراتيجية التسويق في مجال بحثنا إلى أن القيادة تستحق الإلتفات بوصفها ناحية أساسية من نواحي التنفيذ . ودرج الرأي في الشركات على تحميل الثقافة بكل اللوم لكل قصور في الممارسة والعمل ، وليس هناك من ينكر أن بعض كبار مديري التسويق هم من كبار القادة لكن البعض الآخر ليس كذلك ، ويملؤنا الفريق الأول بشعور الحماس في لهفتهم على النزول إلى

الميدان ، ومهارتهم في تعميم طرائق مبسطة وفعالة لبيان النتائج ، وفهمهم لمواقف الزبائن ، بينما يَقِلّ مديري الفريق الثاني كثيراً في فاعليتهم لإنغماسهم في رسم التصورات النظرية المعقدة وعزوفهم عن النزول إلى ساحة السوق ، وليس لهم من الإلهام إلاّ بوصفهم أمثلة على مالا يريد المرؤوسون أن يكونوه مستقبلاً.

They are inspirational only as models of what their juniors hope not to become.

وتؤثر نوعية القيادة التسويقية تأثيراً بالغاً وواسع النطاق على نوعية الممارسة التسويقية الفعلية ، فلم يُشاهَدْ بين الوحدات التي يرأسها قادة على مستوى خفيض وحدةٌ واحدة سَجّلَتْ نوعية عالية في الممارسة التسويقية.

ولا يهم أن يكون مصدر قوة الفكرة والثقافة الشخصية الكارزمية charisma لمن هو على قمة الإدارة أو أن يحدث التنسيق عن طريق المذكرات ، بل المسألة الهامة هي أن توجد هذه المقومات غير الملموسة للشخصية أي " من نحن who we are " وكذلك معرفة الإتجاه أي " ماذا ننوى عمله what we are about " وأن تظهر بقوة على الرغم من أن ضغوطها شديدة غير قابلة للقياس ، إلا أنها تفرض نفسها كالمراقب على الشركة وتتغلغل فيها في نفس الوقت.

سد الثغرات : مهارات التنفيذ : Gap Bridging : Execution Skills

يـرى علمـاء إدارة التسـويق أن **السـبب الرئيسـي وراء الممارسـة التسويقية الجيدة هو أن المديرين كثيراً ما يستخدمون مهاراتهم الشخصية كبديل ودعامة لهياكل التطبيق غير الكافية** ، بل قد يستخدمون هذه المهارات أحياناً للإطاحة بهذه الهياكل في هدوء ، ويُسَمون إحلال المهارات الشخصية مقابل الهيكل الضعيف " التدمير طلباً للجودة subversion toward quality " فكثيراً ما " تُرتق patch up " أنظمة التسويق الرسمية السيئة حين يلجأ المديرون الذين يطبقونها إلى ممارسة مهاراتهم التنظيمية بصفة غير رسمية ، وبالمثل فوضع طرائق غير رسمية لبيان سير العمل ونتائجه حين تفشل نظم الرقابة غير الرسمية في إخراج البيانات المطلوبة ، وكذلك أيضاً " يعاد تخصيص reallocations " موارد الموازنة للتَغَلُّب على معوقات السياسة الرسمية ، ويُطَبِّق المديرون على العمل التسويقي أربع مهارات تنفيذية هي : التفاعل والتخصيص ، وبيَان النتائج ، والتنظيم.

Managers bring four execution skills to the marketing job : interacting, allocating, monitoring, and organizing.

Interacting : التفاعل

يتميز العمل التسويقي بأنه بطبيعته عمل غايته التأثير على الآخرين في داخل وخارج المنشأة ، أما في الداخل فهناك موكب قائم دائم من الأقران الذين لا يملك المُسَوِّق عليهم سلطاناً بحيث يفرض عليهم ما يراه الأحسن والأفضل ، ولا سبيل للمُسَوِّق marketer إليهم إلا بالمناقشات الصعبة ، وأما

في الخارج فيتعامل المُسَوّقْ مع كثيرين جداً من المعاونين منهم وكالات الإعلان والخبراء المستشارين ، ومندوبي المنتجين ولُمثالهم ، ولكُلٍ منهم جدول أعماله الخاص وأهدافه الخاصة وأدواته الخاصة ، المدير الذي يُبدي القدرة على غزو شخصية الآخرين أي القدرة على فهم شعورهم وكيف يشعرون ، ولاشك **أن الذي يملك مهارات جيدة في المساومة والمفاوضة هو أقدر المنفذين.**

Have good bargaining skills are the best implementers.

التخصيص : Allocating

يجب على المُنفذ أن يُخصِّصَ لكل شخص الوقت والمهام والموارد الأخرى بالنسبة لكل عمل تسويقي ينبغي إنجازه بحيث تصبح هذه المخصصات خدمة واحدة ، ويتجرد المدير الكفء من كل مشاعر المساواة والبر الكاذبة ، ويتمسك بالحزم والإنصاف القاطع فيضع كُلّ إنسان وكل دولار في مكانه حيث يصبح ذا فاعلية قصوى ، أما المدير غير الكفء وقليل القدرات فيتحرك روتينياً ويخصص أكثر مما ينبغي من الدولارات والأشخاص للبرامج المستقرة.وأقل مما ينبغي للبرامج الأكثر خطورة والأقل تحديداً وإستقرارا.

بيان سير العمل ونتائجه " Monitoring

يستطيع المدير بإستخدامه مهاراته في ميدان البيانات أن يفعل الكثير لإصلاح نظم الإشراف والتحكم ونظم المعلومات المنخفضة المستوى في الشركة ، فيُقَدِمْ المُنَفِذون الأكفاء على الصراع والنضال مع أسواقهم

ومؤسساتهم إلى أن يتمكنوا ببساطة وقوة من بلوغ المستويات الضرورية لحسن سير العمل ، أما المُنفِذون غير الأكفاء فيكتفون إمَّا بالإنغماس في تقاليد الصناعة وهم سعداء مسرورين بذلك ، وإما بالغرق في مستنقع التعقيدات الكمية التي لا يفهمها أحد ، وعلى سبيل المثال هناك مديراً عاماً في شركة لها ٣٨ مصنعاً و ٣٠٠٫٠٠٠ عميلاً يصنع كل هام وخطير بناءاً على بيانات في بطاقتي فهارس مقاس ٣ × ٥ بوصات ، وفي مقابلة مع مدير مبيعات بشركة أخرى لا يزيد حجمها عن واحد من مائة من الشركة الأولى يتلقى المدير حمولة عربات يد من بيانات الكومبيوتر شهرياً ثمّ يدعها تتراكم ويخزنها كما تُخَزَّن الجُبن القديمة.

التنظيم : Organizing :

للمنفذ الجيد قدرة خارقة على أن يوجد من جديد تنظيماً جديداً أو شبكة جديدة تلائم كل مشكلة يواجهها ، ويعرفون " شخصاً ما know somebody " في كل ناحية من نواحي المنشأة (وفي خارجها أيضاً outside too ") يستطيع – بفضل الإحترام المتبادل أو التجاذب المتبادل أو أي صلة أخرى – أن يساعد في كل مشكلة – أي أن هؤلاء المديرين يعيدون تنظيم المنشأة بصورة تناسب العمل التسويقي المُكلَّفين به ويشكلون تنظيمهم غير الرسمي ليسهل عليهم التنفيذ الجيد ، وكثيراً مالا يكون بين تنظيمهم غير الرسمي والتنظيم الرسمي للمنشأة أي صلة مشتركة.

الممارسة الجيدة في التسويق : Good Practice in Marketing

يثير التسويق وإدارته مشكلات كثيرة في جميع الشركات ماعدا القليل منها ، وتقتصر خبرة ومهارة الإدارة عادة على بضع وظائف أو برامج في عملية التسويق ، ويُلاحظ أن بعض المنشآت في العينة التي إخترتها لجنة الدراسة وجدت أن لها إنجازات ممتازة في تنفيذ التسويق ، وخرجت من ذلك ببعض السمات البسيطة - والهامة في نفس الوقت - التي تُمَيِّز الممارسة التسويقية الجيدة.

فأحسن الشركات ما تتمتع بحِسٍ قوي بالشخصية والإتجاه في سياسات التسويق ، فلا إضطراب ولا إلتباس بين المديرين حول " من هم؟ who they are? " ولا خلاف بينهم في ذلك ، يُضاف إلى هذا أن القادة يمتازون بالقوة والمقدرة ، وهكذا يسود وضوح الغرض ووضوح الرؤية.

وأفضل المنفذين أولئك الذين يتصلون بالزبائن بما فيهم الموزعين بإستمرار وبطرق متعددة وغير عادية ، فالإهتمام بالزبائن جزء أصيل في ثقافتهم وحاضر دائماً في فكرهم بل هو في مقدمة ما يفكرون فيه ، ويَنْظُر هؤلاء المنفذون إلى الموزعين بإعتبارهم زبائن أيضاً ، وتضع الإدارة في مقدمة أهدافها إقامة مشاركة مستمرة معهم ومن المشترين النهائيين الذين يستخدمون السلعة ، ويُطلق عُلماء إدارة التسويق علىَ هذا السلوك " مشاركة الربح على أوسع مدى للكلمة Profit partnership with wide definition ".

ونرجو ملاحظة أن المنفذين الجيدين ليسوا أقل إهتماماً بالربح ممن هم أقل منهم ، بل العكس صحيح ، لكن المديرين الممتازين في التنفيذ يُعنَونَ عناية خاصة بأن يربح أيضاً مستعملي السلعة النهائيين ، بمعنى حصولهم على قيمة حقيقية مقابل النقود التي يُنفقونها ، ولا تَكْسب التجارة أو الصناعة بالطرق التقليدية أي بالهوامش الدولارية فقط ، بل تربح أيضاً من وجود منفذين جيدين يعتبرون المستعمل النهائي للسلعة زبوناً رئيسياً وحساباً هاماً. أما الشركات الأقل براعة في التنفيذ فلا تُقيم أبداً أية علاقة مشاركة مع هذين المجالين التسويقيين الرئيسيين ، بل وأسوأ من ذلك قد تفقد التركيز الذي كانت توجهه إليهما أبتداءً.

ونتميز الإدارة في أحسن المنشآت بقدرتها على إحلال مهاراتها الخاصة محل الهياكل الرسمية لعلاج ما بها من قصور ، كما تمتاز أيضاً برغبتها واستمرارها في ذلك ويَقُصُّونَ في شركة خدمات الطرود المتحدة بفخر قصة المدير الإقليمي الذي تحمل شخصياً مسئولية حل مشكلة شحنة من هدايا عيد الميلاد وُجِّهَتْ إلى غير وجهتها الصحيحة ، فإستأجر لهذا الغرض قطاراً كاملاً وحَوّلَ طائرتين طراز ٧٢٧ تملكهما الشركة عن مسار طيرانهما(*).

وعندما علمت الإدارة العليا بصنيعه أثنت عليه كافأته ، وساندت ثقافة الشركة إقدام المدير على إحلال المهارة محل النظام الموضوع ، لكنه أيضاً أتَّخَذ موقف الإستعداد للمعركة دفاعاً عن تصرفاته.

* " Behind the UPS Mystique : Puritanism and Productivity ", Business Week, June ٦, ١٩٨٣, pp. ٦٦-٧٣.

وأخيراً تختار الشركات جيدة التنفيذ لإدارتها العليا مديرين تكون لهم رؤية لهيكل التسويق تختلف عن رؤية الإدارة في الشركات الأخرى، ففي الشركات الجيدة تعلو أهمية المديرين على أهمية نظام التنفيذ ، بمعنى أن مديري التسويق (وغيرهم) يعتبرون أحسن إستثمارات الإدارة العليا ويعاملون على مستوى لا نظير له في الشركات الأخرى ويُشَجّع كبار المسئولين في الشركات الممتازة تسويقياً مرؤوسيهم على التحدي وتوجيه الأسئلة لأنه ليس من الميسور أن يكون من هم على القمة على صواب دائماً ، أما الذين يسيئون الإتباع فإنه يحولون إتجاه السياسات والهياكل حتى تصبح وكأنها ديانة مما يفقد الإدارة مرونتها في أوقات التغيير(*) ، ويطلق على هذه العملية العبارة المعتاده القائلة : " أحسن القادة وأسوأ الإتباع "good leaders, poor followers".

وينظر كبار المديرين في الشركات الممتازة إلى هياكل التسويق نظرة مختلفة فيميلون إلى تشجيع فلسفة " السخاء في المخصصات والتدقيق في إختيار البرامج allocation extravagance with program pickiness". وذلك بالنسبة للإستثمارات في التسويق ، فلا يسهل الحصول على موافقة هؤلاء المديرين على برامج جديدة ، ولكن حين يوافقون عليها فإنهم يبذلون كل ما يمكن لتعيين الموظفين اللازمين وتمويل الخطط ودعمها بكل وسيلة سعياً لزيادة فرص نجاحها إلى أقصى الحدود.

* " Market Success Can Breed 'Marketing Inertia' ", Harvard Business Review ٥٩, no. ٥ (September-October ١٩٨١), pp. ١١٥-٢١.

ويبدو أن تنفيذ عدد قليل من البرامج التسويقية السليمة مع منحها كل المساندة يتيح لهؤلاء المديرين إمكانية حُسن سير هذه البرامج في أوقات الرخاء والشدة مع تقليل المخاطر بالنسبة للشركة ، وقد نجح هذا الإتجاه جيداً في شركة لتوزيع " نفاثات رجال الأعمال business-jet " حيث أمكن من خلال برنامج واحد أن تجتاز أزمة الكساد بشكل أفضل من أقرانها من الشركات ذات البرامج الكثيرة.

وتركز الإدارة في الشركات الممتازة على وظيفة واحدة أو بضعة وظائف تسويقية فقط تُشجعها وتقوم بها بدرجة ممتازة من التنافس عن طريق تجميع الخبرة ، **فإذا ما إجتمعت عناصر الموضوع والثقافة والدقة في إختيار البرامج والتركيز على مستوى الوظائف كان المزيج الناتج منشأة على أعلى درجة في تنفيذ التسويق تتبع الطريق السليم في القمة (السياسات) وفي القاعدة (الوظائف) بدلاً من التخبط في الوسط (البرامج).**

The businesses best at marketing execution encourage slundness at the top (policies) and the bottom (functions), rather than flashiness in the middle (programs).

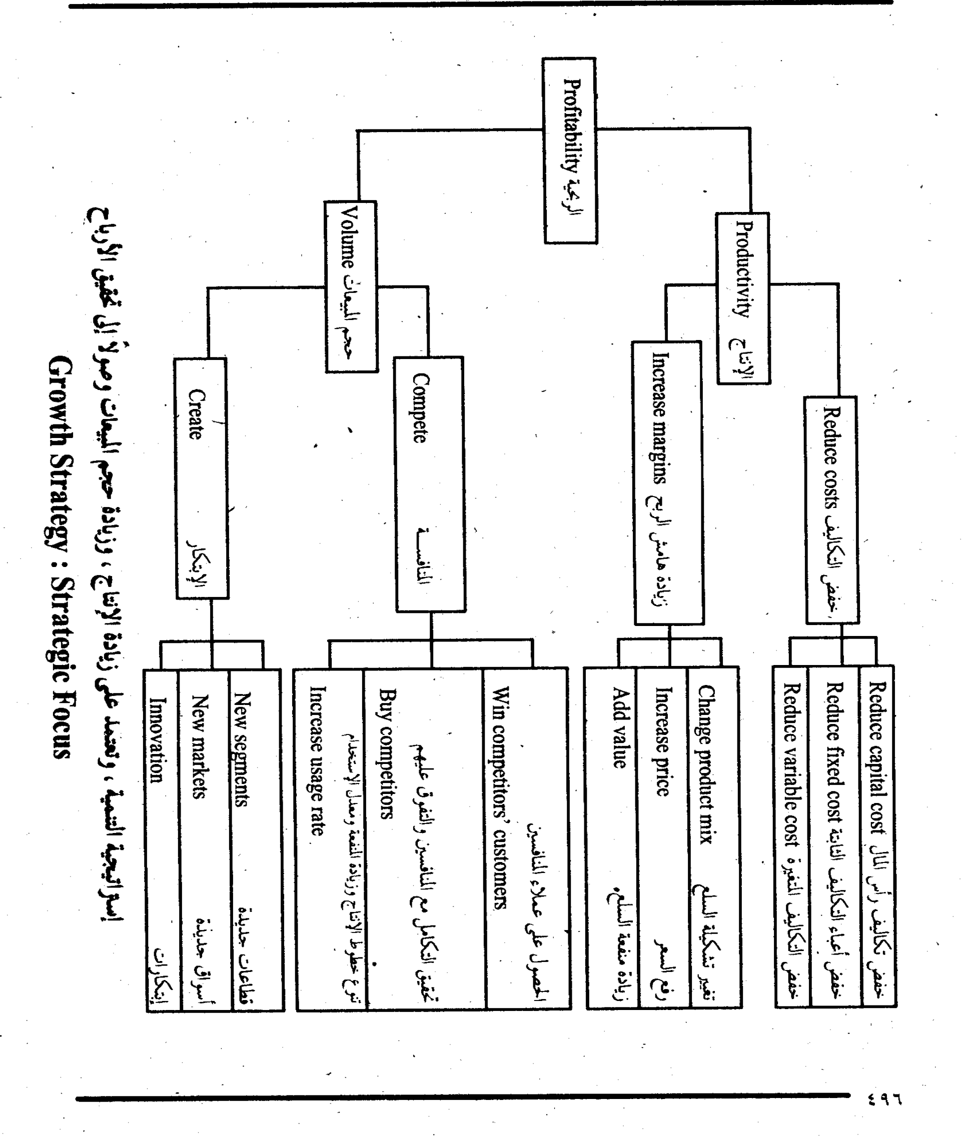
ولكن حتى ولو قلنا كل شئ وصنعنا كل شئ فإن جودة الممارسة التسويقية لا تضمن للإدارة النجاح في سلحة السوق ، إذ يتدخل في الأمر – كثير من الحظ .. وخداع المنافسين ، بل وحمق وفساد الزبائن أنفسهم ، مما لا مجال معه أن نأمل في أي قدر من دقة التنبؤ ، **ولا تعني الممارسة**

التسويقية الجيدة التنبؤ الدقيق بل إستخدام المهارات ببراعة في تناول أزمات التنفيذ التي لا نعرفها ، وهي الأزمات التي تقضي على إستراتيجيات إدارة الزبائن والوسطاء ، وليس في هذه التهديدات ما يخيف إن كانت منفردة ، لكنها إن إجتمعت معا كانت قاتلة للإستراتيجية.

Individually, such threats are not much to fear. Taken collectively, they are strategy killers.

ونرجو أن يكون واضحاً أن جميع الإستراتيجيات التسويقية تستهدف التنمية ، والتنمية تعتمد على زيادة الإنتاج ، وزيادة الإنتاج تتطلب ترويج المبيعات وزيادة حجمها وصولاً إلى تحقيق الأرباح.

(أنظر الشكل الذي يوضح مُتطلبات إستراتيجية التنمية).



إستراتيجية التنمية ، وتعتمد على زيادة الإنتاج ، وزيادة حجم المبيعات وصولاً إلى تحقيق الأرباح

Growth Strategy : Strategic Focus

الخلاصــــة

يرى علماء إدارة التسويق أنه ينبغي دائماً التركيز على فهم مشكلات تنفيذ التسويق ، للتعرُّف على ما إذا كانت مشكلات إستراتيجية أم مشكلات تنفيذ ، وبالتالي يمكن معالجة هذه المصفوفة من المشكلات التي تُثار كثيراً ، فوضع الإستراتيجية موضع التطبيق يتطلب الإجابة على عديد من التساؤلات والتي من بينها : هل تختار الإستراتيجية التركيز على الثمن أم على الجودة والنوعية ؟ هل تبقى مع تجار التجزئة الصغار أم تسعى إلى توسيع السوق ؟... ما هو الموقف بالنسبة للمنتجات الجديدة ؟... الخ ... والهدف من وراء ذلك هو إتخاذ القرار الصائب حيث أن مسئولوا التسويق ينسبون الأخطاء إلى الإستراتيجية ، وكثيراً ما يرى علماء التسويق أن التنفيذ هو الخاطئ ، لذلك وجدوا ضرورة وضع خطوط إرشادية لتشخيص المصاعب الأكثر إنتشاراً ووضع مقترحات لعلاجها.

وقد لجأ بعض علماء إدارة التسويق إلى إجراء مشروعات بحثية للتعرُّف على مشكلات ممارسة التسويق ، وفي ضوء الدراسات التحليلية التي أُجريت تبين لهم أسباب العديد من المشكلات ، والتي منها مشكلات التسويق الوظيفية المنخفضة ، والمشكلات عند مستوى البرامج ، وحالات خاصة بنظم التسويق ، إلى جانب حالات عن التَوَجُهات الخاصة بسياسة التسويق. ومن الملاحظات الجديرة بالذكر أن علماء إدارة التسويق لاحظوا أن كبار المسئولين التنفيذيين طالما شكوا من أن الحاصلين الجدد على درجة الماجستير في إدارة الأعمال يمتازون بأنهم إستراتيجيون على جانب كبير من الكفاءة ، لكن من حيث تنفيذ الخطط ميدانياً فإنهم بالجهد الذي يبذلونه لا يُحسنون تنظيم أي عمل أو نشاط يرتبط بالحياة الإجتماعية ، وخرجوا من ذلك بأن ممارسة التسويق تستحق إنتباها تفصيلياً من جانب الإدارة ، بالإضافة إلى أن هناك حاجة إلى أن يعطي الجانب الأكاديمي قدراً أكبر من الإهتمام لمسألة تشكيل الإستراتيجية ، أخذاً في الإعتبار أن مشكلات الواقع العملي التسويقي لها مُكَونان ، هيكلي وبشري ، وتَشجع كبار المسئولين في الشركات الممتازة تسويقياً مرؤوسيهم على التحدي وتوجيه الأسئلة لإنه ليس من الميسور أن يكون من هم على القمة على صواب دائماً ، والمعتقد أنه إذا ما إجتمعت عناصر الموضوع والثقافة والدقة في إختيار البرامج والتركيز على مستوى الوظائف كان المزيج الناتج منشأة على أعلى درجة في تنفيذ التسويق تَتَبع الطريق السليم في القمة (السياسات) وفي القاعدة (الوظائف) بدلاً من التخبط في الوسط (البرامج).

قضايا للمناقشة

*) " يعمل المخططون التسويقيون دائماً على القيام بالدراسات العلمية المستفيضة التي يستطيعون من خلالها وضع الأسس العلمية للتخطيط الإستراتيجي للأنشطة التي يُسوقونها ، والملاحظ أنه غالباً ما تقترن الخطط الإستراتيجية بخطة عمل Business Plan ".

ناقش العبارة السابقة ، موضحاً لماذا يرى علماء إدارة التسويق أن التنفيذ الفعّال لخطط التسويق وبرامجه غالباً ما يُزيد إلى أقصى حد من أثر الإستراتيجية الجيدة أو يخفي الردئ منها ؟

*) تناول بالشرح والتعليق الخطوات العلمية التي يمكن من خلالها وضع الإستراتيجية موضع التطبيق ، على أن تؤيد إجابتك بما أسفرت عنه بعض البحوث المتعلقة بمشكلات ممارسة التسويق والدراسات التحليلية التي أجريت عليها.

*) " يرى علماء إدارة التسويق أن إستراتيجية التسويق وتنفيذها يؤثر كل منهما في الآخر ...".

وضّح ما الذي يعنيه علماء إدارة التسويق بالعبارة السابقة ؟ ، على أن تؤيد إجابتك بحالة خط أجهزة ميكروكومبيوتر " سمارت Smart " ، وهل المشكلة هي مشكلة إدارة قوة البيع ؟ ... أم مشكلة الحركة الإستراتيجية ؟... أيد إجابتك بأحد الأشكال التوضيحية.

*) " يرى علماء إدارة التسويق أن الوظائف التسويقية على قِلتها تُشكّل أساسيات معالجة مشكلات عملية التسويق ودعاماته ، وأن معظم الشركات ومديريها يُعانون صعوبات كبرى بالنسبة لهذه الأساسيات.

ما هو رأيك بالنسبة لما يقرره علماء إدارة التسويق في العبارة السابقة ؟ وما هي أسباب المشكلات التنفيذية عند مستوى الوظائف ؟ ... أذكر أحد الأمثلة التطبيقية التي تراها نموذجية لبرنامج التسويق.

الفصل الرابع عشر

فنيات تسعير المنتجات والخدمات الجديدة

Introduction to the Marking Concept

صعوبة تحديد الثمن :

يعتبر تحديد مستوى ثمن منتج جديد أو خدمة جديدة من أهم مشكلات التسويق وأكثرها(*) صعوبة ، ورغم أن قرارات التسعير أميل إلى ناحية الفن التي تستند إلى الدراية العميقة بشئون السوق وإلى العلم وتحتاج إلى خبرة وحكم حسن ، إلاّ أنّ علماء الإدارة المتخصصين في علوم التسويق يؤكدون مراراً أن تسعير سلعة جديدة أو خدمة جديدة من أهم مشكلات التسويق وأكثرها إثارة للحيرة ، ويرجع الفشل الذي تلاقيه نسبة عالية من المنتجات الجديدة في الأسواق إلى صعوبة تحديد ثمنها تحديداً سليماً ودقيقاً، وتشترك العديد من المستويات في تحديد الثمن بجوار مديري الإنتاج (أنظر الصورة).

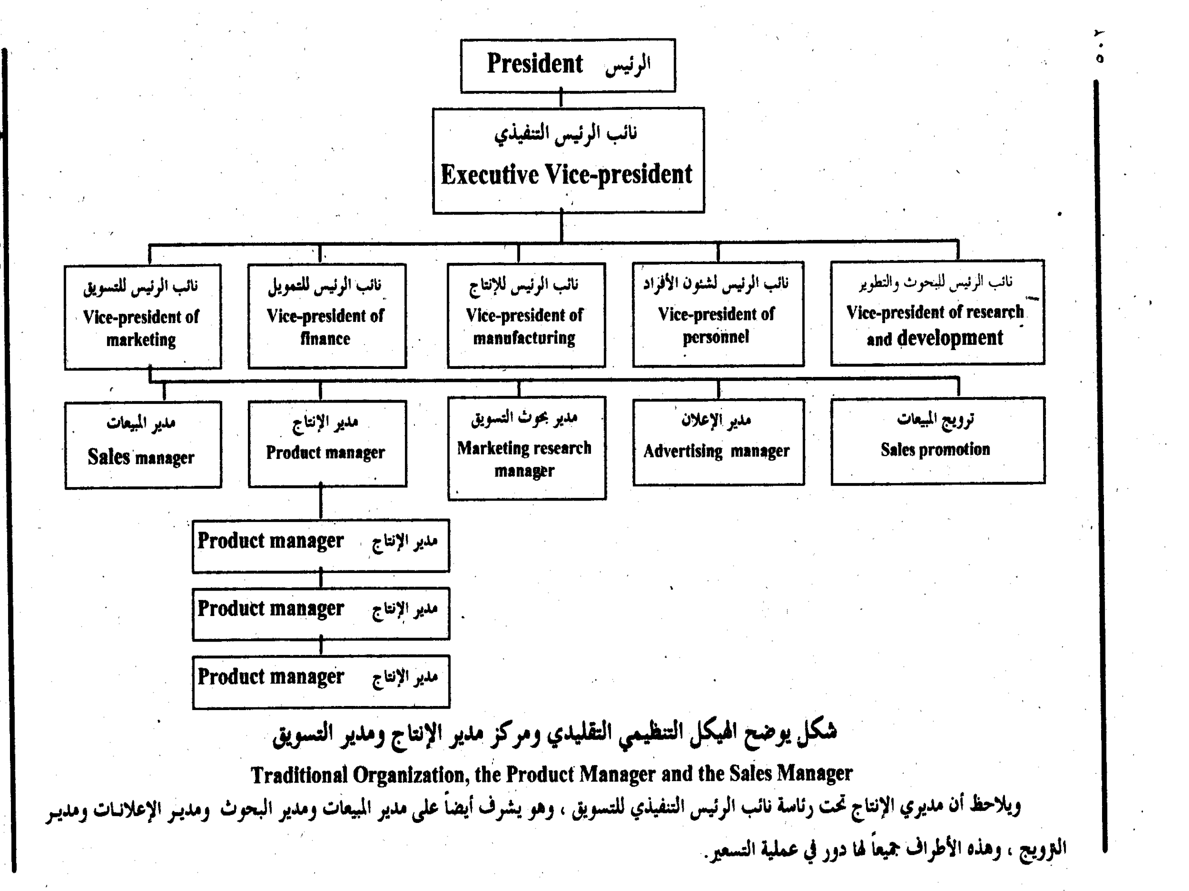
Pricing a new product or service is one of the most important and puzzling of marketing problems. The high proportion of new products which fail in the marketplace is partly due to the difficulty of pricing them correctly.

ويقصد بالسلعة (أو الخدمة) الجديدة تلك التي تتضمن أحد المستحدثات الجديدة ، بمعنى أنها جديدة بالنسبة للناس والعالم ، وهذا يجعل إدارة التسويق(**) في موقف صعب عند التسعير ، آخذة في الإعتبار إنعكاس هذا التسعير بالنسبة للشركة المنتجة ، ويستتبع كونها جديدة أن سوقها غير محددة تماماً في البداية ، إذ لا يُعرف مقدماً وعلى وجه التفصيل الإستخدامات التي

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى :
Handbook of Modern Marketing, ed. Victor P. Buell and Carl Heyel (New York : McGraw-Hill, 1970.

** Making Sense of the invisible to create the irresislible : Marketing 11 June, 32, 1994.



شكل يوضح الهيكل التنظيمي التقليدي ومركز مدير الإنتاج ومدير التسويق

Traditional Organization, the Product Manager and the Sales Manager

ويلاحظ أن مديري الإنتاج تحت رئاسة نائب الرئيس التنفيذي للتسويق ، وهو يشرف أيضاً على مدير المبيعات ومدير البحوث ومدير الإعلانات ومدير الترويج ، وهذه الأطراف جميعاً لها دور في عملية التسعير.

يمكن أن تنفع فيها السلعة بدقة تامة ، ولابد والحالة هذه من إصدار قرارات التسعير بناء على معلومات قليلة ، وبهامش خطأ واسع فيما يتعلق بالتنبؤ بالطلب والتكلفة وقدرات المنافسين.

ونحن نتحدث هنا عن مستوى الثمن وليس هيكل الثمن ، أي نتناول على سبيل المثال متوسط سعر النولون الجوي للطن بالميل وليس هيكل عوامل التغيير فيه حسب حجم الشحنة والكثافة والمسافة .. الخ.

ويزيد من صعوبة تسعير المنتجات الجديدة تدهور الوضع التنافسي(*) المتغير (الديناميكي) لمعظم هذه المنتجات خاصة أن التدهور يُسْرِع إليه بسبب إرتفاع معدل الإبتكارات اليوم مما يجعل تطور الوضع الإقتصادي للمنتج الجديد عاملاً له إعتباره الإستراتيجي في التسعير العملي.

The difficulty of pricing new products is enhanced by the dynamic deterioration of the competitive status of most new products, which is speeded by today's high rate of innovation. This makes the evolution of a new product's economic status a strategic consideration in practical pricing.

الوضع التنافسي المُتحرك (الديناميكي) : Dynamic Competitive Setting

يمر المنتج الجديد خلال دورة حياته بمراحل تنافسية متميزة ، ونعني بالمنتج الجديد ذلك المنتج الذي يعتبر جديداً بالنسبة للعالم لا بالنسبة للشركة

(*) Prices drop, value Increases, By A. Amacleod, Business Age February, 66-1994.

المنتجة فحسب ، وبناء على تعدد المراحل قد تختلف سياسة التسعير(*) المناسبة في كل مرحلة عن الأخرى.

وتتمتع المنتجات الجديدة بميزة خاصة واقية protected distinctiveness ، لكنها ميزة لابد صائرة إلى التدهور بفعل تدخل المنافسة ، **وكلما دخل المنافسون الجدد إلى الحلبة ، وكلما ضاقت فجوة التَمَيُّز بفعل المستحدثات الجديدة كلما قربت المسافة بين المنتج وبين بدائله وضاقت بالتالي مساحة الإختيار التسعيري أمام البائع الذي يجد إبتكاره " المتميز Specialty" يهبط إلى مستوى " السلعة commodity"** الجارية التي لا تفترق كثيراً عن السلع الأخرى حيث ليس للبائع حرية كبيرة في التسعير حتى ولو قل المنافسون.

وتجد خلال دورة الحياة تغيرات مستمرة في مرونة الترويج والتسعير وفي تكاليف الإنتاج والتوزيع تتطلب إدخال تعديلات على سياسة التسعير.

ويتوقف التسعير السليم طوال الدورة على تطور ثلاث جوانب مختلفة من النضج تتحرك عادة في مسارات زمنية متوازية تقريبا :

١) **النضج الفني** technical maturity ، وتتميز هذه المرحلة بإبطاء معدل تطور المنتج ، وزيادة تماثل الأنواع المتنافسة ، وزيادة إستقرار عمليات التصنيع والمعرفة الخاصة بها.

---

* Pricing for Results, by J. Winkler, Heinemann, London 1983.

Technical maturity, indicated by declining rate of product development, increasing uniformity of competing brands, and increasing stability of manufacturing processes and knowledge about them.

٢) **نضج السوق** market maturity ، وتتميز هذه المرحلة بأن المستهلك يقبل فكرة الخدمة الأساسية على أساس إعتقاده أن منتجات معظم المنتجين لها أداء مرضي.

Market maturity, indicated by consumer acceptance of the basic service idea, by widespread belief that the products of most manufacturers will perform satisfactorily, and brands competently; and

٣) **النضج التنافسي** competitive maturity ، ويتميز بزيادة إستقرار نصيب كل بائع من السوق وإستقرار هياكل الأسعار.

Competitive maturity, indicated by increasing stability of market shares and price structures.

ويتفاوت معدل سرعة تقدم دورة التدهور تفاوتاً واسعاً فيما بين المنتجات ، **فما هي العوامل التي تحدد سرعة هذا التقدم ؟**

أهم العوامل وأكثرها حسماً العامل الفني أي مدى ما يجب (*) إدخاله من تنظيم على البيئة الإقتصادية حتى يستخدم الإبتكار إستخداماً فعالاً ، فمدى

* The Book of Inventious and Discoveries, by Giscard d'Estaing. V.A. (ed) Macdonald , London 1992.

الإستثمار في المصنع ورد الفعل الفني الذي يستدعيه التليفون أو القوى الكهربائية أو السيارة أو الطائرة النفاثة يستغرق فترة أطول بالمقارنة بالفترة اللازمة حتى لبعض الإبتكارات الكبرى مثل السيلوفان والأغذية المجمدة ، **ويكون التطور أسرع ما يمكن إذا كان " الجهاز الجديد new gadget " يملأ فراغاً جديداً Fills a new vacuum** .

التسعير الإحتكاري : Monopoly Pricing

يعتبر تسعير المنتج الجديد تسعيراً إحتكارياً في جوهره إن كان المنتج جديداً حقاً ومبتكراً **ويأخذ التسعير الإحتكاري الخالص - الذي هو لب تسعير المنتج الجديد - في إعتباره عنصراً واحداً فقط هو ما يمكن أن يتحمله السوق ، أي الثمن الذي يحقق أقصى ربح ممكن مع ملاحظة حساسية الثمن بالنسبة للطلب** والتكلفة الإضافية للترويج والإنتاج بالنسبة للبائع ، أو ما يساويه المنتج بالنسبة للمشتري هو الإعتبار الضابط وليس التكاليف بالنسبة للبائع.

غير أن الوضع التنافسي للمنتج الجديد(*) يتميز بملامح خاصة تدخل تعديلاً على التسعير الإحتكاري لإن القوة الإحتكارية لهذا المنتج الجديد :

Product innovation : The pitfalls of entrapment, Creativity and Innovation Management, by R.A. Proctor 1993.

١) مقيدة (فأمام المشترين بدائل عبارة عن المنتجات التي تنافسه بصورة غير مباشرة) ،

Restricted (i.e., buyers have alternatives in the form of products that compete indirectly,

٢) زائلة (أي عرضه للتناقص الذي لا يمكن إجتنابه بسبب التقليد والتقادم) ،

Ephemeral (i.e., subject to inevitable erosion by imitation and obsolescence), and

٣) خاضعة للسيطرة (أي قابلة لدرجة ما من التوسع وإطالة أمدها بفعل البائع).

Controllable (i.e., capable of some degree of expansion and prolongation by actions of the seller).

فمثلاً طريقة اللحام الجديدة لشركة كوانتا ويلدنج Quanta Welding القائمة على نبضات كهربائية قصيرة هي **إحتكار مسجل** Patented monopoly للشركة ، **لكن قوتها من حيث الثمن محدودة بالبدائل ، فتوجد بالنسبة للطائرات الأسرع من الصوت** supersonic aircraft **طريقة اللحام بالمقاومة أو طريقة البرشام وتعتبران أساس التسعير في هذا المجال** ، ولاشك أن طريقة شركة **كوانتا** سوف تتناقص مع الزمن قوتها السوقية ، وقد تجعل الأجهزة القائمة على التوصيل الكهربائي بأنابيب غاز الزئبق mercury vapor tube التي هي أساس النبضات الكهربائية في طريقة اللحام هذه غير مرغوبة وقديمة الطراز وقد يعوق تسعير الإختراق

هذا الدخول التنافسي penetration pricing **، وتضفي هذه الخصائص المميزة لإحتكار المنتج الجديد الحركية وعدم التأكد مما يدعو إلى إدخال تعديلات متحركة أيضاً على التسعير الإحتكاري**، ومن الأمثلة على ذلك :

١) **الطرق البديلة للحصول على الخدمة** ، وهذه تضع قيوداً على القوة السوقية للمنتج الجديد وتصبح مؤشرات لتسعيره.

Substitute ways to get the service. These set limits on the market power of a new product and hence serve as benchmarks for pricing it.

٢) **إمكانية زوال ما يتميز به المنتج الجديد ويجعله مطلوباً** ، وهذه تجعل توقيت التسعير والترويج والقدرة على المنافسة من الأمور الحاسمة والخطيرة الأهمية (كما في حالة الإختيار بين التسعير للإختراق والتسعير للقشط أي لإجتناء الربح العاجل).

The perishability of the new product's wanted distinctiveness. This makes the timing of price, promotion, and capacity competition crucial (e.g., choice between skimming and penetration pricing).

٣) **القدرة على التأثير إلى حد ما في إستمرار القوة السوقية للمنتج الجديد بإجراءات تسعير وترويج**(*) **تخطط خصيصاً لهذا الغرض** ، وهذه تعطي وزناً إضافياً لإثر تسعير اليوم على الطلب في الغد.

The ability to influence the amount and the durability of the new product's market power in

* International Advertising Compaigns by U. Applebaum and C. Haliburton, International Journal of Advertising 12-1993.

some degree by specially planned pricing and promotion actions. This gives added weight to the effect of to day's pricing upon tomorrow's demand.

حساسية الطلب لحجم المبيعات بالنسبة للسعير :

Demand Sensitivity of Volume to Price

يحتاج التسعير الإحتكاري المربح للمنتج الجديد ، حتى مع هذه التعديلات التنافسية المتحركة ، إلى تقدير لكيفية تأثير الثمن على المبيعات ، ونبحث هذه العلاقة على خطوتين :

١) مدى الثمن الذي يجعل للمُنْتَج جاذبية إقتصادية تلفت إليه المشترى.

Finding what range of price will make the product economically attractive to buyers, and

٢) تقدير أحجام المبيعات المنتظرة عند النقاط المختلفة في هذا المدى السعري.

Estimating what sales volumes can be expected at various points in this price range.

مدى التسعير : Price Range

يتحدد مدى السعر أو نطاقه بالمنافسة غير المباشرة من جانب البدائل التي تضع قيوداً على قوة الإحتكار التي يتمتع بها المنتج الجديد ، وفي إطار هذا المعنى لا يوجد في الحقيقة مُنْتَج جديد In this sense, no product is really new فأكثر المنتجات حداثة لا يصنع أكثر من مجرد أن يسد ثغرة

كبيرة غير عادية في سلسلة البدائل ، وتتحكم هذه الثغرة في صنع المدى الممكن لثمن هذا المنتج.

وأسرع وأرخص طريقة نسبياً لمعرفة هذا المدى بالنسبة للمنتجات الصناعية هي " شحنة الذهن Pick the brains " للمهنيين المحترفين ذوي الخبرة في بحث أداء المنتج النسبي من حيث تكاليف ومطالب المشترين(*) مثل الموزعين ، والمقاولين والمهندسين الإستشاريين ومحللي المشتريات ومهندسي الشركات التي يُنْتَظَر أن تشترى المنتجات.

وتُستخدم في حالة منتجات الإستهلاك طرق مختلفة ، فمثلا تستخدم في التعرُّف على مدى تثمين مُنْتَج جديد فعلاً له وحدات زهيدة القيمة **فكرة معادل المقايضة barter equivalent** وهي تفيد في هذا الصدد ، وقد اختبر أحد منتجي الورق مثلاً منتجاً جديداً له بهذه الطريقة ، فاشترى مجموعة واسعة التنوع من المنتجات الإستهلاكية لا تشبه مطلقاً المنتج الجديد ونثرها على منضدة كبيرة ، وإختار المستهلكون منها المنتجات التي يقايضون بها على المنتج الجديد.

العلاقة بين الثمن وحجم المبيعات : Price-Volume Relationship

(*) يرى علماء إدارة التسويق أنه ينبغي دائماً الأخذ في الإعتبار.أننا نعيش في عالم تتسارع فيه المتغيرات ، وهناك العديد من الظروف التي تطرأ ، وقد تكون متوقعة أو غير متوقعة ، إلاّ أنه في ضوء مثل هذه المواقف يتضمن السعر الكثير من المتغيرات التي تؤثر في تحديد الثمن النهائي للسلعة.

يعتبر أثر ثمـن المنتـج الجديد علـى حجـم المبيعـات مـن أهـم مـا يجب تقديره عند التسعير ومن أشد أمور التسعير[*] صعوبة ، ونعلم بوجه عام أنه كلما كان الثمن منخفضاً كلما زاد حجم المبيعات وإشتدت سرعة معدل نمـوه ، **فمعدل نمو النقل الجوي ١٨٪ لكـن إذا زاد سـعر النقـل أبطـأ النمـو** ، لكن لا يتيسر معرفة موقف وشكل جدول الطلب على وجه الدقة على اساس العلاقة بين الثمن والكمية أو مـدى سـرعة نمـو المبيعـات عنـد تخفيـض الثمـن ٢٠٪ مثلاً ، لكن لابد لنا من إجراء تقديرات في هذا الشأن.

وأفضل طريقة للتنبؤ بـأثر الثمـن علـى حجـم مبيعـات منتـج جديـد هـي إجراء التجارب تحت ضوابط معينة ، فيعرض المنتج بعـدة أثمـان مختلفـة فـي أسواق متماثله تُختار لإجراء التجربة ، وطُبقَتْ هذه التجربة مثلاً على عصير البرتقال المجمد حيث عُرض الإختيـار علـى أسـاس ثلاثـة أثمـان ، وإذا تعـذر التسويق التجريبي تتبع طريقة أخرى هي توسـيع نطـاق دراسـة تكلفـة البدائـل للمشترين ، وإدخال التنبؤات بحجم مبيعات البدائـل (وغيرهـا مـن مؤشـرات الحجم للعمـلاء مـن مختلـف الفئـات) وتصلـح هـذه الطريقـة كثيراً فـي حالـة العملاء الصناعيين لإن مقارنات الأداء أكثر وضوحاً وخضوعاً للقيـاس ولإن الإقتصاديات تتحكم في المشتريات تماماً على وجه التقريب ، لكن حين تختلف بدائل المشترين إختلافاً واسعاً في قيمة الخدمة تزداد هذه الطريقـة بعـداً عـن الدقة Imprecision في تقدير العلاقـات بيـن الثمـن وحجـم المبيعـات بسـبب

---

[*] نرجـو أن نوجـه الأنظـار إلى أن علمـاء إدارة التسـويق تنصـح بالإعتمـاد علـى الأسـاليب الكميـة والنمـاذج الرياضية في تخطيط النشاط التسويقي بشئ متكامل ، وهذه الأساليب تساعد إلى حد كبير في تحديـد السـعر المناسب.

صعوبة ترجمة هذا التفاوت إلى " مقادير تَفَوُّق مضافة superiority premiums adds.

منطلقات التسعير : Pricing Benchmarks

تتحكم وجهة نظر المشترين في تحديد الثمن ، فلكل منتج جديد بدائله ، **وأفضل البدائل كما يراها المشترون هي المنتجات التي وضعت فعلاً موضع الإختبار في السوق** ، ويفترض في المنتج الجديد أن يقدم حلاً أكثر(*) تفوقاً لمشكلة تُعايِشُها بعض فئات المشترين ، ويختلف التفوق المميز للمنتج الجديد على المنتجات الموجودة فعلاً إختلافاً واسعاً فيما بين المنتجات الجديدة ، وتختلف أيضاً درجة تَفَوُّق أي منتج جديد على بدائله إختلافاً واسعاً بإختلاف نظرة المشترين.

بدائل المشترين : Buyers' Alternatives

يتوافر للمشتري المرتقب بدائل عن المنتج الجديد ، **وتعتبر هذه المنتجات المنافسة بطريق غير مباشر المنطلقات التي يصدر عنها المشتري في تقييمه للمنتج الجديد(*) من حيث ثمنه وأدائه** ، وهذه المقارنة بالمنتجات

---

* من الحقائق المعروفة في علم إدارة التسويق أن هناك حساسية من المستهلك بالنسبة للسعر ، حيث أنه يهتم بفروق الأسعار ويعمل على المَقارنة فيما بينها ، وفي ضوء ما يقتنع به يُصدر قراره بالنسبة للشراء.

* يرى عالم إدارة التسويق الدولي سوباش جين بجامعة كونيكتيكَت أن التسعير يعتبر أحد المتغيرات الحرجة والمعقدة فيما يتعلق بإستراتيجية التسويق لما وراء البحار.

الموجودة هي التي تحدد جاذبية المنتج النسبية للمشتري ويمر تحليل الطلب هذا بالخطوات التالية :

١) تحديد أهم إستخدامات المنتج الجديد بالنسبة للمشتري ثم تحديد خواص أداء المنتج لكل إستخدام منها.

Determine the major uses for the new product. For each application, determine the product's performance characteristics.

٢) تُحَدَّد لكل منطقة هامة تُستخدم المنتجات الجديدة أفضل البدائل بالنسبة للمشتري عن المنتج الجديد ، مع تحديد خواص الأداء والمتطلبات التي يراها المشتري حاسمه في إختيار المنتجات.

For each important usage area, specify the products that are the buyer's best alternative to the new product. Determine the performance characteristics and requirements which buyers view as crucial in determining their product selection.

٣) تَعرَّف بالنسبة لكل إستخدام رئيسي على إلى أي حد تخدم خصائص أداء المُنْتَج إحتياجات المشترين بالمقارنة بأداء المنتجات البديلة المتاحة للمشترى.

For each major use, determine how well the product's performance characteristics meet the

---

" Pricing is a particularly critical and complex variable in overseas marketing stratigy "

See : International marketing Management 5th Edition by Subhash C. Jain - South- Western College Publishing An International Thomson Publishing Company 1996.

requirements of customers compared with the performance of these buyers' alternative products.

٤) التنبؤ بأثمان المنتجات البديلة من حيث طرحها للمعاملات التجارية وأثر هذه الأثمان على المُنتَج الجديد ومترجمة إلى وحدات إستخدام ، **وتقدر بناء على أسعار هذه البدائل المتخذة كمنطلقات** التكاليف البديلة للمشتري عن كل وحدة من وحدات المنتج الجديد ، وتتخذ أسعار المبادلة الحقيقية الواقعة (بعد إجراء كل الخصومات) - دون الأسعار المدونة في قوائم الأسعار - أساساً ومنطلقات تبين الحقائق الراهنة في السوق ، **ويجب التنبؤ بالأسعار عقب طرح المنتج الجديد لكي يظهر فيها أثر إستجابتها للمنافسة المحتملة من جانب المنتج الجديد** وحيثما يبدو محتملاً زحزحة البدائل الموجودة فلابد من إضافة تكلفة إضافية على المدى القصير تَحَسُّبا لرد فعل المدافعين بإنتهاج سياسة تثمين إنتقامية.

Forecast the prices of alternative products in terms of transaction prices adjusted for the impact of the new product and translated into units of use. Estimate from the prices of these benchmark substitutes the alternative costs to the buyer per unit of the new product. Real transactions prices (after all discounts), rather than list prices, should be the benchmark in order to reflect marketplace realities. Prices should be predicted, after the introduction of the new product, so as to reflect probable competitive adaptation to the new product. Where

eventual displacement of existing substitutes appears likely, short-run incremental cost supplies a Jeremiah forecast of defender's pricing retaliation.

٥) **تقدير علاوة التفوق** أي الثمن الذي يساويه فرق الأداء بمقدار تفوق الحل الذي يقدمه المنتج الجديد لمختلف فئات المشترين.

Estimate the superiority premium; that is , price the performance differential in terms of what the superior solution supplied by the new product is worth to buyers of various categories.

٦) **تَصَوَّرْ " سعر التعادل** Parity price " للمنتج بالنسبة لإحسن منتج بديل متوافر للمشتري في كل إستخدام ، ونفس الشئ بالنسبة لكل فئة رئيسية من المشترين ، **وسعر التعادل هو الثمن الذي يتضمن العلاوة التي يبدي المشتري إستعداده لدفعها مقابل التفوق في خواص الأداء.**

Figure a "parity price" for the product relative to the buyer's best alternative product in each use, and do this for major categories of customers. Parity is a price which encompasses the premium a customer would be willing to pay for comparative superiority in performance characteristics.

تسعير فارق التفوق : Pricing the Superiority Differential

من أهم مشكلات تسعير المنتج الجديد وأكثرها تعقيداً وتحدياً تحديد علاوة الثمن الزائدة على ثمن المنتجات المتخذة أساساً للمقارنة في مقابل تفوق هذا المنتج الجديد وتحيطه أوجه من عدم التأكد surrounded by uncertainties بقيمة التفوق الذي يقدمه للمشتري المنتج الجديد بوصفه إبتكاراً مستحدثا :

فمثلاً تثور التساؤلات حول **ما اذا كان هذا المنتج سوف يعمل ؟** whether the product will work **وهل سيحقق أوجه التفوق المبتغاة ؟** whether it will attain its designed superiorities, وما هو مقدار الثقة به والإعتماد عليه وطول بقائه وأدائه ؟ what its reliability and durability performance will be ، **ومتى سيصبح بدوره قديم الطراز ؟** and how soon it in turn will become obsolete.

وتؤثر كل هذه الشكوك على الثمن الذي يدفعه المشتري وعلى مقدار الإستثمار الترويجي اللازم لإقناعه بالشراء ، أي أن شكوك المشتري تكلف البائع شيئاً ما من السعر أو من الترويج.

ويتطلب حساب علاوة التفوق – في جوهره – ترجمة كل خواص الأداء إلى نقود على أساس تحليل القيمة من وجهة نظر المشتري ، وتتفاوت العلاوة بتفاوت الإستخدامات وبتفاوت المنتجات البديلة وبتفاوت

فئات المشترين ، وستكون للبعض سلبية ما لم يكن ميسوراً تقسيم(*) السوق إلى قطاعات to segment the market حسب الإستخدامات ، ومن المستطاع تحديد أسعار متمايزه بصورة واسعة فيحتمل أن تكون الأسعار في بعض الأسواق مما يدفع بالمنتج الجديد إلى خارجها.

ولا يكفي في هذا الصدد علاوة مبسطة وجيدة الجانب تعكس " **ما يمكن أن يستحقه المنتج في السوق ويحصل عليه** What the product can command in the marketplace" ، لإن الأسلوب المطلوب لإستجابة المشتري هو أسلوب العلاقة بين :

١) **مجموعة من علاوات التفوق المحتملة.**
A series of prospective superiority premiums and

٢) **أحجام المبيعات المحتملة المقابلة لها.**
The corresponding potential volumes.

فالمهم هنا هو التفوق كما يقدره المشتري لا التفوق كما تحدده قياسات الفنيين أو تكاليف البائعين ، ويعني هذا أن الترويج الأكثر والأفضل قد يرفع جدول العلاوة وحجم المبيعات ، ويجعل علاوة التفوق المرتفعة تحقق نفس حجم المبيعات أو نفس معدل النمو الذي تحققه علاوة منخفضة في غياب جهود الترويج ، وسيتعرض جدول حجم المبيعات هذا إلى الركل

* أشرنا من قبل إلى أهمية إستراتيجية تعدُّد السياسات التسويقية بتعدد الأسواق ، وذلك وصولاً إلى مختلف قطاعات وفئات المستهلكين ، وبالتالي الحصول على أكبر قدر من الأرباح في ضوء إرضاء كل قطاع أو فئة وإشباع رغبات وإحتياجات المنتمين إليه.

Kicked من هنا وهناك ومن جانب التسعير الثأري retaliatory pricing للبدائل المزاحمة من السوق ، ومن جانب المنتجات الجديدة التي يطرحها المنافسون كما تنافس المنتج إما بالتقليد أو الإبتكار.

وتتوقف العلاوة المثلى The optimizing premium – أي الثمن الذي يزيد الأرباح إلى أقصى حد في أي فترة زمنية معينة – على التكاليف في المستقبل وعلى جدول الطلب الغامض والمتحرك ، ولذا يصعب تحديدها ، **أي أن الشك الذي يحيط بالمستقبل يجعل إستراتيجية التثمين المناسبة على المدى الطويل أمراً يدخل في نطاق الأحكام كثيرة التعقيد.**

التسعير على أساس معدل العائد : Rate-of-Return Pricing

يظهر تطبيق مبادئ التثمين الإقتصادي في التثمين على أساس معدل(*) العائد وذلك للمعدات الرأسمالية الجديدة ، وتباع السلع الصناعية لأصحاب الأعمال بوصفها مكسبة للربح ، فالأمر مختلف فيما بين السلعة الإنتاجية (الشاحنة مثلا) وبين السلعة الإستهلاكية (كسيارة رياضية).

ويكمن سبب الإختلاف في الخدمة الأساسية المشتراه حين يكون المنتج سلعة إنتاجية ، والفرق هنا **هو الربح الذي يتوخاه المشتري من السلعة ، ويمثل المنتج في هذه الحالة إستثماراً من جانب المشتري ، ومعيار ما إذا**

---

* نرجو أن نوجه النظر إلى أن التسعير على أساس معدل العائد له أهميته حيث أنه يُحدِّد الإتجاه العام للمنظمات ، فيما يتعلق بمواءمة السياسات السعرية مع العديد من المتغيرات والظروف المحيطة.

كان هذا الإستثمار مرغوبـاً فيـه يجـب أن يكـون مرجعـه إلـى ربحيـة السـلعة للمشتري ، وينبني على ذلك أن المؤشر على ذلك يجب أن يكون معدل العـائد على رأس المال الذي يجمده المشتري بإستثماره في السلعة أو المنتج.

معدل إستثمار المشترى : Rate of Return on Customer's Investm

تأخذ طريق التسعير بمعدل العائد فـي الإعتبـار **الثمـن مـن خـلال نظـرة المشتري الإستثمـارية** ، وترى أن الحد الأعلى هو الثمن الذي ينتج أقل معـدل عـائد مقبـول مـن إسـتثمار المشـتري . **ويختلـف الربـح الإضـافي الـذي يمكـن الحصول عليه من إستخدام المعدات من مشتري إلى آخر ومن إستخدام لآخر ولو لدى نفس المشتري.**

ويختلف حد معايير العائد المطلوب أيضاً ، ولـذا يختلـف المشـترون فـي معدل العائد الذي يقنعهم بالإستثمار في منتج معين ، أي أن فكرة معدل العـائد تفتح نوعاً جديداً من تحليل الطالب فيما يتعلق بالسلع الصناعية ، **ويتـألف هـذا التحليل من البحث في :**

أ) **التكاليف التي يتكلفها المشترون من إجراء إستبدال الطرق البديلـة لأداء العمل.**

The costs to buyers from displaceable alternative ways to do the job;

ب) **قدرة المعـدات علـى الإقتصـاد فـي التكـاليف وإجتنـاء الأربـاح فـي مـختلف الإستخدامات.**

The cost-saving and profit-producing capability of equipment in different applications and for different prospects; and

ج) سياسات تخصيص رأس المال والموازنة لدى المشترين مع التركيز بصفة خاصة على تكلفة رأس المال وأدنى من معدل العائد الذي يطلبونه.

The capital budgeting policies of customers, with particular emphasis on their cost of capital and their minimum rate-of-return requirements.

ويفيد تحليل معدل العائد المشار إليه في المراحل الأولى للمنتجات الجديدة بصفة خاصة حين لا تتألف المنافسة سوى من طرائق قديمة الطراز لأداء العمل ، أما في المراحل الأكثر نضجاً من دورة حياة المنتج الجديد فإن منافسة المحاكاة تزيد البدائل أمام المشتري المرتقب ، وعندئذ لابد من أخذ البدائل الإستثمارية المنافسة في الإعتبار صراحة عند إجراء التحليل.

وإحدى الطرائق لذلك إتخاذ مُنتَج المنافسين مُنطَلقاً لقياس معدل العائد الذي قرره مُنتِجٌ معين لطوائف معينة من المشترين المرتقبين ، وتقاس ربحية المنتج بتفوقه على أحسن مُنتَج جديد بديل يقدمه أحد المنافسين وليس بتفوق المُنتَج على المعدات القديمة التي يستخدمها المشتري ، وتترجم طريقة التسعير بمعدل العائد هذا التفوق التنافسي إلى دولارات من الربح الإضافي الذي يحققه المشتري ، وتربط هذا الربح الإضافي بالإستثمار الإضافي ، وبذلك يمكن للإنسان أن يقول " شراء المنتج الذي يصنعه منافسي يعطيك

بالتأكيد معدل عائد ٢٥٪ وهذا أفضل من إحتفاظك بمعداتك القديمة ، لكن شراءك المنتج الذي أقدمه يعطيك معدل عائد ٣٠٪ " ، ويكشف تحليل معدل العائد لكل فئة من المشترين عن ثمن يمثل إستثماراً لا يمكن مقاومته بالنسبة للبدائل الأخرى المعروضة ، ويأخذ في الوقت نفسه من المشتري كل ما يمكن طلبه منه دون إزعاج.

والجدير بالذكر في هذا المقام أن نوضح أن أسلوب الإستقصاء Invistigation يصلح للتحري عن الجوانب الآتية :

١) إنتاجية رأس المال الذي يستثمره المشتري في منتجك الجديد .
The productivity of the buyers' capital invested in your new product and ,

٢) معدل العائد الذي يطلبه المشتري.
The required rate of return of prospective customers.

أثبت ذلك الأسلوب أنه طريقة عملية للتنبؤ بالطلب(*) على السلع الصناعية ، ويجب أن تدعمها تنبؤات عن التكاليف للتعرف مباشرة على الثمن الأكثر ربحية ، ولإعتبارات الإستراتيجية التنافسية في المدى الأطول Competitive strategy for the longer run.

* لمزيد من المعرفة نرجو الرجوع إلى :
Channels by Saul Klein, Journal of Global Marketing Vol. 4, 1991.

دور التكلفة : The Role of Cost

للحصول على أقصى فائدة عملية من التكاليف بصدد تحديد ثمن المنتج الجديد لابد من الردّ على ثلاث أسئلة نظرية : (١) تكلفة من ؟ (٢) أية تكلفة ؟ (٣) ما الدور ؟

To get maximum practical use from costs in new product pricing, three questions of theory must be answered : (1) Whose cost ? (2) Which cost ? and (3) What role ?

ورداً على السؤال الأول تقول أن هناك ثلاثة أنواع هامة من التكاليف :

١) تكاليف المشتري المرتقب.
٢) تكاليف المنافسين الحاليين والمستقبلين.
٣) تكاليف صانع المنتج الجديد.

وتؤدي التكلفة دوراً مختلفاً لكل واحد من هؤلاء الثلاثة ، كما تختلف فكرة التكلفة المناسبة بناء على إختلاف دورها.

تكلفة المشتري : Buyer's Cost

كيف يُمكن إستخدام تكاليف المشترين المرتقبين في تحديد ثمن منتج جديد؟ ... يرى علماء الإدارة أنه يُمكن ذلك عن طريق تطبيق تحليل القيمة على اسعار وأداء المنتجات البديلة لمعرفة علاوة التفوق التي تجعل المنتج الجديد جذاباً من الناحية الإقتصادية لفئات معينة من المشترين ، وتعتبر طريقة

تسعير السلع الرأسمالية بمعدل العائد تطبيقاً لفكرة تكلفة المشتري هذه التي تقبل التطبيق من حيث المبدأ على كل المنتجات الجديدة.

تكاليف المنافسين : Competitors' Costs

تمثل تكاليف المنافسين عادة التقدير الحاسم Crucial estimate والهام في تقييم قدرات المنافسين ، ويساعد في ذلك تكاليف نوعين من المنتجات المنافسة ، **الأول المنتجات المطروحة في السوق فعلاً ، والأهداف هي تقدير :**

١) قدرتها على البقاء Staying power

٢) أساس التثمين الثأري Retaliation pricing

وفكرة التكلفة المناسبة للهدف الأول **هي التكلفة الإضافية التي يتحملها المنافس على المدى الطويل .**

والفكرة المناسبة للهدف الثاني **هى التكلفة الإضافية على المدى القصير.**

والنوع الثاني من المنتجات هي تلك المنتجات المنافسة التي لم تولد بعد ويجوز أن تدمر مستقبل المُنْتَج الجديد ثم تحل محله بعد ذلك ، وتساعد التنبؤات عن تكاليف المنافسين بالنسبة لهذه المنتجات في قياس حجم قدرات المنافسين وتقدير فاعلية رسم استراتيجية فعالة لتثمين المُنتَج الجديد بحيث تثنيهم عن إقتحام هذا المجال ، ولهذا الغرض ينبغي الإهتمام بالتنبؤ بسلوك التكلفة أي العلاقة بين تكلفة إنتاج الوحدة وحجم المصنع أثناء تحرك الصانع

الجديد new producer ومنافسيه من مصنع رائد pilot plant إلى مصنع إختبار صغير الحجم small-scale test plant للإنتاج التجريبي ، ثم إلى الإنتاج الكبير على نطاق واسع ، ويجب أن تأخذ تنبوات التكلفة في إعتبارها التقدم التكنولوجي وأن تتركز على سلم زمني يعكس مميزات التكلفة المتوقعة من السبق في البداية **والتي يمكن الوصول إليها في ظل سياسة من تسعير الإختراق** policy of penetration pricing وسياسة من تسعير القشط skimming pricing ، أي التسعير الذي يمكن عن طريقة الحصول على أكبر قدر من الربح.

ولاشك أن التقديرات عن المنتجات المنافسة التي لم تُطرح بعد ستكون تقريبية بالضرورة ، غير أن الفروق الكبرى بين تكاليف المنافسين وتكاليف المنتجين الجدد لاشك مفيدة ، **وهكذا فإن تقديرات التكلفة يمكن أن تساعد في التنبؤ بسياسات التسعير الثأري الوقائي والتسعير لتلافي غزو المنتج للسوق.**

تكاليف المنتج : Producer's Costs

لتكلفة المُنتِج (الصانع Producer) عدة آثار في تسعير المنتجات الجديدة ، وتؤدي تلك التكلفة دوراً في منع ظهور المنتجات ، **فكل مُنتَج جديد لابدأن يحدد له ثمن مؤقت في مرحلة البحوث والتطوير المبكرة ، ثم يُحَدَّدُ له بعد ذلك ثمن مرحلي وهو في طريق تقدمه نحو الخروج للسوق ، وتلعب**

تنبؤات تكاليف الإنتاج والترويج في المراحل المختلفة دوراً في التنبؤ بجدوى المنتج الإقتصادية وتقرير ما إذا كان من المناسب الإستمرار في تطوير المُنْتَج ثم طرحه تجارياً في النهاية ، وفكرة التكلفة المناسبة لدور منع الإنتاج الجديد هذا هي التنبؤ بالتكلفة الكاملة عند عدة أحجام متوقعة وتكنولوجيات مقابلة لها وشاملة تكلفة رأس المال المُنْفَق على الإستثمارات الملموسة وغير الملموسة.

. والدور الثاني الذي تؤديه تكلفة المنتجين **هو تحديد أساس سعري يعتبر أيضاً فاتحة the threshold للإختيار من بين الأسعار المقترحة** بحيث يختار الثمن الذي يحقق أقصى عائد من الإستثمار في المنتج الجديد على مدى طويل.

والفكرة المناسبة لكلا الفرضين **هي فكرة التكاليف المستقبلية بالتنبؤ عبر سلسلة من التصميمات من الأحجام وتكنولوجيات الإنتاج وترتيبات الترويج في إطار الخطة التسويقية** ، وتحتاج فئتان من التكلفة إلى تنبؤات منفصلة ولهما آثار جد مختلفة على تثمين المنتج الجديد :

١) **تكاليف الإنتاج** (بما فيها التوزيع المادي "الفيزيقي")

Production costs including physical distribution) , and

٢) تكاليف الإقناع وهي إختيارية وتنافسية.

Persuasion costs, which are discretionary and rivalrous with price.

والمهم في تكاليف الإنتاج هي تلك التكاليف المستقبلية على المدى الطويل التي ستضاف إلى التكاليف بسبب هذا الإنتاج على النطاق (أو النطاقات scales) المقترحة ، ويجب تقدير الإستثمار الإضافي الضروري لإنتاج وتوزيع المنتج الجديد ، وينبغي أن يشمل الإستثمار تكاليف غير الملموسات مثل البحوث والتطوير ، والترويج ، وخطط طرح الإنتاج ، وزيادة رأس المال العامل ، ثم يجب تقدير التكاليف المضافة لتصنيع وبيع المنتج بأحجام مبيعات متنوعة ما أمكن ، ومن المهم حساب التكاليف الكلية (لا تكاليف الوحدة rather than unit costs) في حالة إنتاج المنتج الجديد وفي حالة عدم إنتاجه ، ويعزى الفرق بينهما إلى المنتج الجديد ، **وتهمل التكاليف الثابتة التي لن تتغير سواء صُنِع المُنْتَجْ الجديد أم لم يُصنَّعْ** ، ولا يدخل في تحديد الثمن سوى التكاليف الثابتة التي ستزيد مستقبلاً بسبب المنتج الجديد ، ويجب تصوير نوعين من أرقام التكلفة والإستثمار تبين أرقام النوع الأول الموقف بدون صنع المنتج الجديد وتبين أرقام النوع الثاني الموقف مع صنع المنتج الجديد وإضافته إلى خط المنتجات وذلك بعدة أحجام ، وتُعتبر تكاليف الإنتاج الأول والإنتاج المبكر صغير الحجم إستثماراً رأسمالياً غير ملموس intangible capital investment لا تكاليف تشغيل جارية ، **كما تعامل " خسائر فترة إقتحام السوق losses of a break-in period " كجزء من الإستثمار الذي يجب أن يُغِّلْ عائداً مُرضياً.**

وتمثل زيادة التكاليف في المستقبل على المدى الطويل بما فيها تكاليف رأس المال (أي العائد المرضي على الإستثمار الإضافي) الخط الأساسي the base line الذي يجب أن تزيد عنه الأرباح الناشئة عن المنتج الجديد إلى

أقصى ما يمكن ، ولا يعتبر قاعدة لا تخترق بل منطلقاً للسير نحو ما هو أمثل.

إختيارات الإستراتيجية : Strategy Choices

من أهم القرارات الإستراتيجية في تثمين منتج جديد الإختيارين :

١) **تسعير القشط أي الحصول على أعلى منفعة** skimming pricing ،

٢) **تسعير الإختراق** Penetration pricing ،

وتوجد بين الطرفين مواقف وسطى لكن المسائل تتضح بمزيد من الجلاء عند مقارنة الطرفين.

تسعير القشط : Skimming Pricing

تعتبر بعض المنتجات تحسينات بالغة فوق الطرائق المعترف بها لأداء خدمة أو إشباع طلب ، وتنتهج بشأن هذه المنتجات إستراتيجية ثبت نجاحها وهي **تحديد أثمان عالية في المراحل المبكرة من تطوير السوق مع إنفاق كبير على الترويج** ، ويمكن تسمية هذه الإستراتيجية سياسة تسعير القشط(*) ، وتسهم في نجاحها أربعة أسباب :

---

* قد يكون هذا التعبير أقرب إلى توضيح المعنى ، حيث أن اللغة الدارجة على ألسنة الناس قولهم " فلان قشط السوق " أو " دَهْ زي القُشاط " ... الخ أو فلان يحصل على "قشطة أو قشدة السوق ".. أي خير ما في السوق cream of the market.

وبالرجوع إلى القواميس الإنجليزية ، فإن هذا التعبير يعني :

Take the best from among a group of people (for some purpose) and leave the rest.

أي الحصول على الأفضل من مجموعة أشخاص لسبب أو لآخر ، وترك الباقي.

١) **تكون مبيعات المنتج أقل تأثُّراً بالثمن في المراحل المبكرة عنها عندما يصبح المنتج " كامل النضج full-grown "** وتظهر المنتجات المنافسة التي تحاكيه ، ولا يواجه المنتج الجديد عادة في المراحل المبكرة سوى منافسة قليلة وتنخفض بذلك مرونة الطلب ، أما حساسية الترويج فهي كبيرة على العكس من مرونة الطلب ، خاصة في شأن المنتجات ذات الثمن المرتفع للوحدة ، إذ يصعب على المشتري تقدير قيمة الخدمة التي يؤديها المنتج.

٢) **يعتبر طرح المنتج الجديد بثمن مرتفع أداة فعالة لتقسيم السوق إلى شرائح تتفاوت في مرونة الطلب بحسب الثمن** ، ويفيد الثمن المبدئي المرتفع في قشط قشرة السوق غير الحساس نسبياً للثمن the cream of the market that is relatively insensitive to price ، وتصل التخفيضات التالية للثمن على ولوج قطاعات السوق الأكثر مرونة تباعاً ، **ومثال سياسة التسعير هذه إصدار طبعات متتالية من كتاب معين ، تبدأ بطبعة خاصة محدودة النسخ ثمن النسخة ٥٠ دولاراً(*) وتنتهي بطبعة ذات غلاف ورقي paper back book ثمن النسخة منها ٧٥ سنتاً.**

(*) لتقريب الصورة إلى ذهن القارئ ، فنرجو أن نوضّح أنه عند كتابة هذا البحث كان متوسط أسعار صرف العملات الأجنبية يوضح أن سعر الشراء للدولار الأمريكي يبلغ ٣٣٩٫٢٠٠ قرشاً ، وسعر البيع ٣٣٩٫٩٥٠ قرشاً ، والدولار الأمريكي يساوي ١٠٠ سنتاً ... **ولعل هذا يعطي الدارس مثلاً لمفهوم " تسعير القشط " الذي يبدأ بتحديد أثمان عالية في المراحل المبكرة ، ففي المثال المذكور هنا يبدأ بـ ٥٠ دولاراً ، وينتهي بـ / ٧٥ سنتاً لنفس النسخة من الطبعة ، غير أنها بغلاف ورقي.**

٣) سياسة تسعير القشط أكثر أمناً أو تبدو كذلك على الأقل ، **فيفيد الثمن المبدئي المرتفع – حين يواجه المنتج مرونة طلب غير معلومة – في إقامة ثمن " رافض refusal " في مرحلة الإستكشاف الأولى ، لكن يصعب التنبؤ بمقدار التكاليف التي يمكن تخفيضها حين يتوسع السوق** وحين يتحسن تصميم المنتج بزيادة الكفاءة الإنتاجية مع دخول التقنيات الجديدة.

٤) تؤدي الأسعار العالية عادة إلى حصيلة دولارية أكبر في المراحل الأولى من تطور السوق من الحصيلة التي تُجمع بالأسعار المنخفضة ، وعندئذ يفيد تسعير القشط في تجمع أموال تستخدم لتمويل التوسع في قطاعات السوق التي تستوعب مبيعات أكبر حجماً.

تسعير الإختراق : Penetration Pricing

ليس تسعير القشط ملائماً لكل مشكلات المنتج الجديد برغم مزاياه العديدة ، فبينما تؤدي الأسعار المبدئية المرتفعة إلى زيادة قصوى في الأرباح أثناء المراحل الأولى من طرح المُنْتَجْ فقد تؤدي أيضاً إلى إعاقة بيع المنتج لعدد كبير من الناس الذين يُعتمد عليهم في إيجاد سوق كبيرة للمُنتَج ، ويتلخص البديل عن ذلك **في تحديد أسعار منخفضة في البداية تمهيداً وتمكيناً للمُنتج للدخول إلى السوق المُتسِعةْ مبكراً entering wedge**

وتسمى هذه السياسة تسعير الإختراق ، ويحسن إتباعهـا فـي إحدى الأحـوال التالية :

أولا : **حين يكـون حجـم المبيعـات شـديد الحساسـية للثمـن** sensitive to price حتى في المراحل الأولى من طرح المنتج.

ثانيا : **حين يستطاع تحقيق وفورات كبيرة في تكلفة تصنيع الوحدة** وتوزيـع المنتج بالتشغيل على حجم مبيعات كبير.

ثالثاً : **حين يواجه المنتج تهديدات من منافسة قوية** يحتمل أن تبدأ بعـد قليـل من بدء طرح المنتج في السوق.

رابعا : **حين لا يكون هنـاك " سـوق صفـوة** elite market " أي لا توجـد طبقة مشترين class of buyers ترغب في شراء المنتج بثمن مرتفع لتحوز أحدث وأحسن المنتجات.

ويجوز الأخذ بسياسة تسعير الإختراق عند أي مرحلة من مراحـل دورة حياة المنتج ، لكن يحسن قبل التطبيق دراسـتها مـن كـل الجوانـب قبـل تسـويق المنتج ، ويجب دراسة إمكانياتها أيضاً مـرة أخرى بمجـرد أن يكتسـب المنتـج سوق صفوة ويثبت فيها ، **وقد يُستطاع إنقاذ المُنتـج أحيانـاً مـن مـوت**(*) **قبـل**

* Price promotion bolsters brands in harder times, by A. Toop Marketing 10, January 1994.

الآوان باللجوء إلى تسعير الإختراق بعد الإستيلاء على قشدة cream السوق في المرحلة الأولى.

ومن الإعتبارات الهامة التي ينبغي دراستها عند الإختيار بين سياستي تسعير الإختراق وتسعير القشط حين يطرح المنتج الجديد في السوق قُدرة المنافسين على طرح المنتجات البديلة في سرعة ويسر ، فإذا طرحت بسعر منخفض فقد لا يرى كبار المنافسين مبرراً لعمل إستثمارات كبيرة من أجل هامش ربح ضئيل slim profit margins .

وترتهن السرعة التي يفقد بها المُنْتَج تَفَرده ويسقط من مكانته الواقعية إلى مجرد منتج آخر ينافس في السوق ، بعدة عوامل :

١) **الحجم الكلي للمبيعات المتوقعة** ، فكلما كانت إحتمالات السوق كبيرة ، كلما زاد الإغراء بالمحاكاة التنافسية.

٢) **الإستثمار اللازم لكي يصنع المنافسون منتجاً مماثلاً ويوزعوه** ، لإن إرتفاع حاجز الإستثمار يؤخر الغزو deters invasion.

٣) **قوة الحياة التي تضفيها براءة الإختراع والخبرة الفنية.**

٤) **قوة المنافسين وسرعة تحركهم للعمل.**

ورغم أن المحاكاة التنافسية competitive imitation أمر لا مهرب منه ، إلاَّ أن الشركة التي تطرح منتجاً جديداً تستطيع إستخدام الثمن أداة لتأخير أو تثبيط طرح منتجات جديدة منافسة ، حيث يتحقق السعر المانع للمنافسين keep-out prices سريعاً عن طريق سياسة تسعير الإختراق.

التسعير في حالة النضج : Pricing in Maturity

إذا أريد تحديد سعر مناسب على أساس سليم للمراحل التالية من دورة النضج التنافسية ، **فمن المهم معرفة متى يبدأ المنتج في الإقتراب من نقطة النضج** ، وعندما يوشك منتج جديد على الهبوط إلى فئة السلع المعتادة to slip into the commodity category **يحسن أحياناً تخفيض الأسعار الحقيقية فور ظهور أعراض التدهور** ، ومن مظاهر تدهور المكانة التنافسية للمنتج وهبوطه إلى رتبة السلعة العادية ما يلي :

١) **ضعف الميزة التفضيلية للماركة** Weakening in brand preference ، ويبدو ذلك في صورة إرتفاع مرونة الطلب فيما بين المنتجات التي في المقدمة ، وربما تستمر الماركة التي على القمة في موقعها دون أن تخسره وتستمر أيضاً في تقاضي علاوة في الثمن كما كانت منذ البداية.

٢) **ضيق مساحة التفاوت المادي (الفيزيقي) بين المنتجات** Narrowing physical variation among products بسبب تطوير وتنميط التصميمات الجيدة ، وقد ظهر هذا الإتجاه بأجلى ما يمكن في السيارات وأخذ ينتقل حالياً إلى أجهزة الإستقبال التليفزيونية.

٣) **دخول المنافسين من ذوي الماركات الخاصة** The entry in force of private-label competitors إلى الميدان بقوة ويتمثل ذلك في المبيعات المنزلية بالطلبات البريدية للماركات الخاصة لاسيما الثلاجات وأنواع الطلاء بالرش paint sprayers.

٤) **تشبع السوق** Market saturation ، تمثل نسبة مبيعات الإحلال إلى مبيعات التجهيز الجديدة مؤشراً على تهاوي degeneration الميزة التنافسية في السلع المعمرة ، لكن يجب ملاحظة أن السوق ودرجة تشبعه يصعب تحديدهما بوجه عام (ومثال ذلك تشبع سوق أجهزة الراديو وكان يظن أنه عند مستوى جهاز راديو واحد لكل بيت ثم أصبح على مستوى جهاز لكل غرفة فيما بعد).

٥) **ثبات طرائق الإنتاج** The stabilization of production methods ، وهو ما يظهر من بطء معدل التقدم التكنولوجي وزيادة متوسط عمر الأجهزة والتماثل الكبير فيما بين تكنولوجيا المتنافسين .

الترويج والتوزيع Promotion and Distribution

الترويج Promotion

تتصل الإستراتيجية الترويجية بالتسعير إتصالاً وثيقاً ، ويجب على صاحب المستحدث الجديد ألاّ يكتفي ببيع إنتاجه فحسب ، بل ينبغي أن يجعل

الناس تدرك إحتياجها إلى نوع آخر من المنتجات ، فالمسألة هنا مسألة " **خلق السوق creating a market** " .

وتعتبر نفقات الترويج المبدئية إستثماراً في المنتج لا يُستَرد إلاَّ بعد أن يُقيم المُنْتَجْ لنفسه نوعاً من السوق ، ويتحمل صاحب المنتج الجديد الذي يطرح لأول مرة عِبء إعلام المستهلكين بوجود المُنْتَج وإستخداماته وفوائده ولا يتحمل مقلدوه فيما بعد شيئاً من ذلك ، **ولا يريد مستحدث المنتج بالطبع أن يكون فاعل خير من أجل منافسيه مستقبلاً ، ولابد أن ينتهج خطط تثمين يجني بها عائدا(*) من إنفاقه المبدئي قبل أن يذهب تَفَوُّقه ومجال إختياره السعري أدراج الرياح.**

وتتمثل مشكلة المشكلات الإستراتيجية في كيفية العثور على الربح المناسب أو الخلطة المناسبة عن السعر والترويج التي تؤدي إلى إستدامة الأرباح عند حدها الأقصى على مدى طويل ، فقد يقع الإختيار في مراحل الإرتياد الأولى على مزيج من ثمن مرتفع نسبياً مع حملة إعلانية كبيرة وخصومات كبيرة للموزعين ، وتهدف هذه الخطة إلى إسترجاع إستثمارات الترويج مبكراً ، أو قد يقع الإختيار على تحديد أثمان منخفضة وهوامش ربح ضيقة من البداية تثبيطاً للمنافسين المحتملين حين لا تكون حواجز الماركات

* "Evaluating International Product Line Performance" in Multinational Product Management, by Donald S. Henley, (Cambridge, MA : Marketing Science Institute 1976.

المسجلة وبراءات الإختراع والإستثمار في القدرة الإنتاجية ، وقنوات التوزيع وتقنيات الإنتاج غير كافية لتؤدي غرض هذا التثبيط.

قنوات التوزيع Channels of Distribution

يجب أن يكون إختيار قنوات التوزيع متناسباً مع إستراتيجية التسعير المبدئي وخطة وإستثمارات الترويج ، ويقتضي إتباع سياسة تسعير الإختراق والترويج المدوي explosure promotion إختيار قنوات توزيع(*) تجعل المُنتَج متوافراً على نطاق واسع ، وإلاّ ضاع أثر الإعلان هباء ، ولم تفلح سياسة التسعير لكسب سوق متسع ، وتتصل سياسة التوزيع أيضاً بدور المتعهد dealer في ترويج بيع مُنتَج معين ، والهامش الذي ينبغي أن يُمنَح له مقابل هذا العمل ، ومقدار الحماية المكفولة لمناطق التوزيع ، والكمية التي ينبغي عليه الإحتفاظ بها كمخزون.

ويجب أن يؤخذ في الإعتبار في إجراءات التسويق تقدير تكاليف تحريك المُنتَج الجديد عبر قنوات التوزيع إلى المستهلك النهائي لإن هذه التكاليف تحكم سعر المصنع الذي سيتمخض عن ثمن نهائي معين ، وبعض هوامش التوزيع تكاليف ترويجية بحته وبعضها الآخر تكاليف توزيع مادية (فيزيقية) ويجب أن تغطي هذه الهوامش على الأقل تكاليف الموزعين

(*) يرى بعض علماء التسويق أنه على الرغم من أهمية مراعاة عوامل مختلفة عند التسعير في مختلف أجزاء العالم ، فسيبقى دائماً دافع تحقيق أكبر قدر من الأرباح في مقدمة هذه العوامل : يُرجع إلى :
Transfer ultinationals by Mohammed F. Al-Eryani, Pervaiz Alam, and Sayed H. Akhter, Journal of International Business Studies, Vol. 21, No. 3 (Third Qurter 1990).

الخاصة بالتخزين والمناولة وأخذ الطلبيات ، وتماثل هذه التكاليف تكاليف الإنتاج في المصنع في أنها تتصل بالقدرة المادية وبإستخداماتها Physical capacity and its utilization ، أي التقلبات في الإنتاج أو حجم المبيعات ، ومن ثمة فهذه تضع حداً أدنى للخصومات الممنوحة لقنوات التجارة ، غير أن الموزعين يساهمون عادة بجهد ترويجي ، في تصريف المبيعات والإعلانات المحلية والعرض ، مادام كل ذلك يستحق أن يبذلوا فيه الجهد.

ويحسن تحديد هوامش الموزعين Distributors' margins بدراسة بدائلهم ، ولا يعني ذلك أن يتساوى مجمل هامش الموزع من منتج معين مع هامشه من المنتجات المنافسة ، بل يجب أن يؤدي إلى معدل عائد منافس على إستثمارات الموزعين (في المخزون ، ومساحات الأرفف والقدرة البيعية in inventory, shelf space and sales capacity) .

وفي إيجاز يعتبر تسعير المنتجات الجديدة فناً is an art " وتتعدد المحددات الهامة في تسعير المستحدثات الرائدة ، كما تتشابك وتتعقد ويصعب التنبؤ بها . ويحتاج تسعير المنتج وإعادة تسعيره إلى خبرة وحُسْن رأي حتى يتناسب الثمن مع البيئة التنافسية الدائمة التحول to fit its changing competitive environment ، وقد يُستطاع تحسين ملكة الحكم هذه بإتباع أسس التسعير المقترحة والتي تتطلب تحليلات مُسبقة وفقاً للشروح التي أوضحناها عند عرض الموضوع والتي تتلخص في :

١) يجب تحديد أهداف المنشأة بدقة ووضوح ، ويتيح تحديد سعر المنتج الجديد الفرصة لإعادة دراسة هذه الأهداف ، وإفترضنا في هذا الفصل أن الهدف الأعلى للمنشأة زيادة الربح إلى أقصى حد وعلى مدى طويل ، بزيادة قيمة الأسهم مثلاً لأقصى حد عن طريق زيادة قيمتها الحالية عند مستوى تكلفة رأس المال وزيادة نصيب السهم من الربح.

Corporate goals must be clearly defined. Pricing a new product is an occasion for rethinking them. This chapter has assumed that the overriding corporate goal is long-run profit maximization : for example, making the stock worth the most by maximizing the present worth, at the corporation's cost of capital, of its per share earnings.

٢) يبدأ تسعير المنتج الجديد قبل ولادته بوقت طويل ، وتؤدي الأسعار المرتقبة وتنبؤات التكاليف دوراً حاسماً في تقرير إخراج المنتج إلى الوجود أو صرف النظر عنه.

Pricing a new product should begin long before its birth. Prospective prices, coupled with forecast costs, should play the decisive role in product birth control.

٣) تسعير المنتج الجديد عملية مستمرة للوصول للحقيقة بتقديرات تقريبية متعاقبة. وتُفَضَّل التقديرات التقريبية للإتجاهات والأفكار المتصلة

بالموضوع عن المعلومات الدقيقة التي تتناول النواحي التاريخية التي لا تتصل بالموضوع إتصالاً وثيقاً.

Pricing a new product should be a continuing process of bracketing the truth by successive approximations. Rough estimates of the relevant concepts are preferable to precise knowledge of historical irrelevancies.

٤) تعتبر التكاليف مرشداً نافعاً في تسعير المنتج الجديد لكن من غير الطريقة التقليدية القائمة على التسعير بزيادة ما على التكاليف ، وتوجد ثلاثة أنواع من التكاليف : تكاليف المشترى وتكاليف البائع ، وتكاليف منافسي البائع ، ويختلف دور التكاليف بالنسبة لكل واحد من الثلاثة ، كما تختلف فكرة التكلفة المناسبة لذلك الدور ، أي تختلف التكاليف بإختلاف الغرض .

Costs can supply useful guidance in new-product pricing, but not by the conventional wisdom, that is, cost-plus pricing. Three categories of costs are pertinent : those of the buyer, those of the seller, and those of the seller's rivals. The role of cost differs among the three, as does the concept of cost that is pertinent to that role : different costs for different purposes.

٥) وظيفة التكلفة أن تكون قاعدة مرجعية لإختيار أكثر الأسعار تحقيقاً للربح ، والتكاليف الوحيدة المناسبة لهذا الغرض بالنسبة لتسعير المنتج الجديد الذي يوشك أن يُطرح للإتجار (أنه استكمل التطوير والإختيار) هي التكاليف المضافة ، أي التكاليف اللازمة للسير في الإنتاج على نطاقات وأحجام مختلفة ، أمَّا تكاليف البحوث والتطوير فتخرج عن هذا الإطار.

The role of cost is to set a reference base for picking the most profitable price. For this job the only costs that are pertinent to pricing a new product on the verge of commercialization (i.e., already developed and tested) are incremental costs : the added costs of going ahead at different plant scales. Costs of R & D and of market testing are now sunk and hence irrelevant.

٦) يجب الإعتراف بأثر الوضع الإقتصادي المتغير والبيئة التنافسية المتغيرة على التسعير أثناء مرور المنتج بدورة حياته من الميلاد حتى التقادم ، فهذه الدورة والمخطط الذي يوضع للتأثير عليها في غاية من الأهمية بالنسبة لسياسة التسعير.

The pricing implications of the changing economic status and competitive environment of a product must be recognized as it passes through its life cycle from birth to obsolescence. This cycle, and the plans

that are made to influence it, are of paramount importance for pricing policy.

٧) يجب النظر للمُنتَج من خلال وجهة نظر المشتري وتحديد سعر له على قدر من الإنخفاض يجعله إستثماراً لا يقاوم إذا قيس ببدائله ، وليس من السهل النجاح في تقدير قيمة المنتج للعميل المرتقب لكنها عادة محاولة لها مكافأتها.

The product should be seen through the eyes of the customer and priced just low enough to make it an irresistible investment in view of his alternatives as he sees them. To estimate successfully how much a given product is worth to the prospect is never easy, but it is usually rewarding.

٨) يجب أن يكون لمعدل عائد العملاء الإعتبار الرئيسي في تسعير السلع الرأسمالية الجديدة ، وتعتبر الوفورات في تكلفة المشتري (وغيرها من المال الذي يكسبه) والمعبر عنها كعائد على إستثماره في المنتج الجديد ، المفتاح إلى التنبؤ بحساسية الطلب للسعر وربحية تحديد الثمن.

Customers' rate of return should be the main consideration in pricing novel capital goods. Buyers' cost savings (and other earnings) expressed as a return on his investment in the new product are the

key to predicting the price sensitivity of demand and to pricing profitably.

٩) يجب أن تبنى إستراتيجية الإختيار بين تسعير الإختراق وتسعير القشط على أساس علم الإقتصاد ، وتناسب سياسة تسعير القشط – أي تحديد أسعار مرتفعة نسبياً في البداية ثم تميل للهبوط بعد ذلك – تُفيد مثل هذه السياسة المنتجات التي لا تستجيب نسبياً للثمن بقدر إستجابتها للإعلام وتفيد سياسة تسعير الإختراق – أي تحديد أسعار منخفضة نسبياً في البداية إنتظاراً لوفورات تُحقَّقْ في التكلفة بسبب توسع السوق – عندما تكون وفورات الحجم كبيرة والطلب حساس للسعر والغزو مهدد ، وتُضَحِّي الأسعار المبدئية المنخفضة بأرباح المدى القصير في سبيل أرباح المدى الطويل ، كما أنها تؤدي إلى تثبيط المنافسين الآخرين.

The strategic choice between skimming and penetration pricing should be based on economics. The skimming policy- that is, relatively high prices in the pioneering stage, cascading downward thereafter - is particularly appropriate for products whose sales initially are comparatively unresponsive to price but quite responsive to education. A policy of penetration pricing - that is, relatively low prices in the pioneering stage in anticipation of the cost savings resulting from an expanding market - is best when scale economies are big, demand is price sensitive, and invasion is threatened. Low starting prices sacrifice short-run profits for long-run profits and discourage potential competitors.

الخلاصـــــة

يُعتبر تحديد مستوى ثمن مُنتَج جديد أو خدمة جديدة من أهم مشكلات التسويق وأكثرها صعوبة ، ورغم أن قرارات التسعير أميَل إلى ناحية الفن التي تستند إلى الدراية العميقة بشئون السوق ، وإلى العلم ، وتحتاج إلى خبرة وحكم حسن ، إلاَّ أن علماء الإدارة المتخصصين في علوم التسويق يؤكدون مراراً أن تسعير سلعة جديدة أو خدمة جديدة من أهم مشكلات التسويق وأكثرها إثارة للحيرة ، وهذا يجعل إدارة التسويق في موقف صعب عند التسعير ، ويزيد من صعوبة تسعير المنتجات الجديدة تدهور الوضع التنافسي المتغير لمعظم هذه المنتجات ، خاصة أن التدهور يُسرع إليها بسبب إرتفاع معدل الإبتكارات ، وكلّما دخل المنافِسون الجدد إلى الحلبة ، كلما قربت المسافة بين المنتج وبين بدائله ، وضاقت بالتالي مساحة الإختيار التسعيري أمام البائع الذي يجد إبتكاره المُتميّز يهبط إلى مستوى السلعة.

ويرى علماء إدارة التسويق أن التسعير السليم طوال الدورة يتوقف على تطور ثلاثة جوانب مختلفة من النُضج تتحرك عادةً على مسارات زمانية متساوية تقريباً ، هي النُضج الفني ، ونُضج السوق ، والنُضج التنافسي ، وأن هناك عوامل تحدد معدل سرعة تقدُّم دورة التدهور أهمها وأكثرها حسماً العامل الفني . أما تسعير المنتج الجديد تسعيراً إحتكارياً فإنه يأخذ في إعتباره عنصراً واحداً فقط هو ما يمكن أن يتحمله السوق ، أي الثمن الذي يحقق أقصى ربح ممكن مع ملاحظة حساسية الثمن بالنسبة إلى الطلب والتكلفة الإضافية للترويج والإنتاج بالنسبة للبائع ، غير أن القوة الإحتكارية مُقيدة بالبدائل المنافسة ، ومُعرَّضةً للتناقص بسبب التقليد والتقدُّم ، كما وأنها خاضعة للسيطرة من حيث التوسع وإطالة أمدها بفعل البائع. ويُعتبر أثر ثمن المنتج الجديد على حجم المبيعات من أهم ما يجب تقديره عند التسعير ومن أشد أمور التسعير صعوبة ، وعلى وجه الخصوص تحديد علاوة الثمن الزائدة على ثمن المُنتجات المُتَخَذة أساساً للمقارنة.

ويقرر علماء إدارة التسويق أنه من أجل الحصول على أقصى فائدة عملية من التكاليف من أجل تحديد ثمن المُنتج الجديد لابد من الرد على ثلاثة أسئلة نظرية : تكلفة من ؟... أية تكلفة ؟... ما الدور ؟... وأن من أهم القرارات الإستراتيجية " تسعير القشط " و " تسعير الإختراق " ... وإذا أُريد تحديد سعر مناسب على أساس سليم للمراحل التالية من دورة النُضج التنافسية ، فمن المهم معرفة متى يبدأ المُنتَج في الإقتراب من نقطة النضج ؟ وكيفية إتباع وسائل الترويج التي تؤدي إلى إستدامة الأرباح وقنوات التوزيع المناسبة ، خاصة وأن هناك إجماع على أن تسعير المنتجات الجديدة يعتبر فناً يحتاج إلى الخبرة وحُسن الرأي حتى يتناسب الثمن مع البيئة التنافسية الدائمة التحوّل.

قضايا للمناقشة

*) " يؤكد علماء إدارة التسويق أن تسعير سلعة جديدة أو خدمة جديدة يعتبر من أهم مشكلات التسويق وأكثرها إثارة للحيرة ".

وضّح لماذا يرى علماء إدارة التسويق الرأي السابق الإشارة إليه ؟... وما هي المواقف التي تزيد من صعوبة تسعير المنتجات الجديدة ؟ ... وما هو الأسلوب السليم في رأيك لتسعير المنتجات الجديدة ؟...

*) متى يُعتبر تسعير المُنْتَج الجديد تسعيراً إحتكارياً ؟... وهل القوة الإحتكارية تسمح بأن يكون التسعير مُطلقاً ؟... تناول إجابتك بالشرح والتعليق ، سواء أكان الرد بالسلب أو الإيجاب.

*) " تناول بالشرح والتعليق الرأي الذي يراه علماء إدارة التسويق فيما يتعلق بـ " تسعير فارق التفوق " ، حيث يَرَوْن أن (من أهم مشكلات تسعير المُنْتَج الجديد وأكثرها تعقيداً وتحدياً ... تحديد علاوة الثمن الزائدة على ثمن المنتجات المُتَّخذة أساساً للمقارنة ".

على أن تتناول في إجابتك شرح .. لماذا يطالب علماء إدارة التسويق بتقسيم السوق إلى قطاعات ؟...

*) ما الذي نعنيه في إدارة التسويق بالمصطلحات الآتية :

أ) تسعير القشط ، وتسعير الإختراق.

ب) التسعير في حالة النُضج.

ج) الترويج والتوزيع.

الفصل الخامس عشر

بحوث التسويق

ومعدل فشل المنتجات الجديدة

Marketing Research and the New Product Failure Rate

مقدمـــة :

يوجه علماء إدارة التسويق النظر إلى ظاهرتين مهمتين فيما يتعلق بفشل المنتجات[1] الجديدة :

الأولى : أن المعدل الكلي لفشل المنتجات الجديدة مازال مرتفعاً ، وربمـا بلغ إرتفاعه مدى ما كان عليه منذ ٢٥ عاما.

والثانية أن **معظم أسباب الفشل ترجع (أو لابد أنها ترجع) إلى بحـوث التسويق.**

إستمرار معدل الفشل : Continuance of the Failure Rate

فيما يتعلق بمعدل الفشل فإن مراجعة الكتابات لا تؤدي بنا إلى وجود مـا يثبت الزعم الدائم بأن ٨٠٪ مـن مجمـوع المنتجـات الجديـدة يصيبهـا الفشـل ، لكنها توضح إستمرار معدل الفشل بقدر كبير ، ونجد في المراجع المتاحـة – المذكورة في الهوامش – ما يلي :

الأصناف الجديدة من الغذاء والدواء : New food and drug items

نيلسـون Nielsen : فشـلت نسـبة ٥٣٪ عـام ١٩٧١ مقـابل ٤٦٪ عـام ١٩٦٢(*) .

---

(١) ويمكن لمزيد من الدراسة الرجوع إلى المقال الذي كتبه " ك. ميرل كراوفورد C.Merle Crawford " :

Source : Journal of Marketing 41, no. 2 (April 1977), pp. 51-61. Published by The American Marketing Association.

At the time of writing, C. Merle Crawford was professor of marketing, University of Michigan Graduate School of Business Administration, and president of the Product Development Association.

بيزنس ويك Business Weak : نسبة الفشل ٥٠ – ٨٠٪(*).

روزين Roeen : نسبة الفشل ٨٠٪(**).

دود Dodd : نسبة الفشل أكثر من ٨٠٪(***).

هيلين كيرتس Helene Curtis : نسبة الفشل ٤٣٪(****).

المملكة المتحدة : United Kingdom نسبة الفشل أكثر من ٤٠٪(*****).

السلع الإستهلاكية الجديدة (المعبأة أساساً) :

New consumer goods (primarily packaged)

إنجيلاس Angelus : الفشل أكثر من ٨٠٪(******).

---

* "New Product Success Ratio", The Nielsen Researcher (1971), no. 5, pp. 2-10. [A summary of several Nielsen studies].

* " An Outside Job Fills the Product Gap", Business Week, May 16, 1970, pp. 54-56. [A reference to claim by Franklin W. Krum, Jr., of N. W. Ayer & Sons].

** Charles E. Rosen, " New Product Decisions : Creative Measurements and Realistic Application", in New Products : Concepts, Development, and Strategy, ed. Robert Scrase (Ann Arbor, Mich.: University of Michigan, Graduate School of Business Administration, 1967), pp. 11-17. [Experiences of a research firm president].

*** New Products in the Grocery Trade (London: Kranshar, Andrews, and Eassie Ltd., 1971). [Failure rates derived from a study of new products' off-shelf disappearance].

**** Mary Popa, 'Helene Curtis Builds Comeback Around Youth Line', Advertising Age, May 13, 1974, pp. 1 ff.

***** D.S. Dunbar, "New Lamps for Old", The Grocer, April 1965, p. 31. [Results of a J. Walter Thompson study].

****** Theodore L. Angelus, "Why Do Most New Products Fail?" Advertising Age, March 24, 1969, pp. 85-86. [Intensive study of 75 product failures].

بوز ، الن ، وهاملتون Booz, Allen & Hamilton (١٩٦٨) : الفشل ٣٧٪(*).

مجلس المؤتمر : The Conference Board الفشل ٤٠٪(**).

شركة روس للبحوث الفيدرالية Ross Federal Research Corp الفشل ٨٠٪(***).

السلع الصناعية الجديدة : New industrial goods

مجلس المؤتمر : الفشل ٢٠٪(****).

بوز ، الن ، هاملتون (١٩٦٨) : الفشل ٣٠ إلى ٤٠٪(*****).

" المنتجات " الجديدة : New "products"

وزارة التجارة الأمريكية : الفشل ٩٠٪(******).

---

* Management of New Products (Chicago : Booz, Allen & Hamilton, 1968), especially pp. 11-12. [Includes results of studies of industry practices].

** David S. Hopkins and Earl L. Bailey, "New-Product Pressures", The Conference Board Record 8, no. 6 (June 1971), pp. 16-24. [Based on a survey of 125 members of Senior Marketing Executives Panel].

*** John T. O'Meara, "Selecting Profitable Products", Harvard Business Review 39, no. 1 (January-February 1961), pp. 83-89. [Cites a study made by Ross Federal Research Corp. for Peter Hilton Inc., entitled "The Introduction of New Products"].

**** David S. Hopkins and Earl L. Bailey, "New-Product Pressures", The Conference Board Record 8, no. 6 (June 1971), pp. 16-24. [Based on a survey of 125 members of Senior Marketing Executives Panel].

***** Management of New Products (Chicago : Booz, Allen & Hamilton, 1968), especially pp. 11-12. [Includes results of studies of industry practices].

****** Steven J. Shaw, "Behavioral Science Offers Fresh Insights on New Product Acceptance", Journal of Marketing 29, no. 1 (January 1965), pp. 9-13. [Mentioned, but did not cite, a U.S. Dept. of Commerce study].

صعوبة المقارنة :

نرجو أن نوجه النظر إلى أنه يصعب إجراء مقارنة بين هذه الدراسات لإنها تختلف في تعريفها للفشل : فواحدةٌ تُعرّف الفشل بأن المُنْتَج " طُرِحَ في السوق التجريبي لكنه **لم يصبح أبدا معروفا على النطاق القومي** "Went into test market but never went national". وتتّخذ الأخرى معيار الفشل " **الإختفاء من أرفف المتاجر** Disappearance from store shelves " ، وأفضل إتجاه هو الذي أحال مسئولية التعريف إلى إدارات التسويق طالباً منها القول عما إذا كان المُنْتَج فشل في الوصول إلى ما كان يُنتظر له... **وكان رد إدارات التسويق أن هناك سِلعاً يُطلق عليها Abandoned products ، وهي السلع التي إنتهت دورة حياة إنتاجها ، والسلع المنخفضة الربح التي لا يعود على المنشأة من التداول فيها أية أرباح** ، مثل هذه السلع تفشل ، غير أن هناك حقيقة ذكرتها إدارات التسويق وهي أنها لو كانت تعلم أن مثل هذه السلع ستفشل ما كانت تسمح منذ البداية بتسويقها أو التعامل فيها (بإستثناء بعض المنتجات اللازمة لبعض الخدمات مثل الأدوية النادرة الإستعمال والأصناف التي تُسَوّقْ بغرض إستكمال خط المنتجات وملء الثغرات فيه) ، وكثيراً ما تعمل الحقائق والمواقف العملية على تعقيد الصورة ، كما تلاحظ إستثناءات أخرى ، وعلى سبيل المثال نورد ما كتبه أحد المشاركين في الدراسة بقوله :

قد يُطرح صنف كسياسة تكتيكية بقصد صرف الإهتمام عن مُنْتَج آخر تُنْتِجه جهة أخرى ... فالروائح والنكهات الجديدة لا يتكلف طرحها في

الأسواق شيئاً تقريباً ، لكنها تُضفي على خط المنتجات إهتماماً مؤقتاً يُستفاد منه ثم تسحب فيما بعد.

They may have introduced it as a diversionary tactic for someone else's new product ... New flavors may cost almost nothing to bring to market, and a little temporary interest to the line and are then withdrawn.

لكن بصرف النظر عن نوع التعريف ، يبدو أن كل التقديرات متفقة على وجود إمكانيات كبيرة وفرصاً متاحة للتحسين ، ولا يسهل القول بأن معدلات الفشل الحالية مقبولة حتى ولو رضيت بها بعض الشركات.

إتهام بحوث التسويق : Indictment of Marketing Research

يُرجع بعض علماء إدارة التسويق أسباب الفشل إلى **بعض الأخطاء الناجمة عن سوء إستخدام بحوث التسويق(*) أو القصور عن إستخدامها** improper or inadequate use of marketing ، ويحتاج هذا القول لشرح وتعليق ، وتناولت بعض بحوث نجاح المنتجات الجديدة المشار إليها آنفاً أوجه القصور هذه ، وبحثت عن الأسباب التي أدت إلى سحب بعض المنتجات من السوق أو التي جعلتها تفشل في تحقيق أهداف الربح المحددة

* نرجو أن نوجه النظر إلى تعريف " الجمعية الأمريكية للتسويق " بأن بحوث التسويق هي عبارة عن التجميع المنظم systematic gathering ، للبيانات التي تتعلق بمشكلات تسويق السلع والخدمات وتحليلها ، وهذا يتطلب حسن التخطيط العملي للعملية التسويقية وفقاً للخطوات التي أوضحناها في أحد الأشكال التنظيمية في هذا الفصل ، آخذاً في الإعتبار أن كل عنصر من عناصرها يتطلب الحذر والمراقبة والمرابطة الدؤوبة لنشاط السوق ومتغيراته.

لها ، وإتجه عدد من الباحثين الآخرين إلى تحري أسباب الفشل حتى ولو كانت بحوثهم لا تتضمن في الأساس محاولة قياس معدل الفشل.

وفيما يلي نورد جدولاً يوضح الأسباب المقارنة لفشل المنتجات الجديدة من واقع الدراسات السابق الإشارة إليها.

وأرجو أن أوجه النظر إلى أن البحوث السابق الإشارة إليها والعديد من الدراسات الأخرى أشارت **إلى إفتقاد تَفَرُّد المُنْتَج بتفوق ذي مغزى بوصفه طليعة أسباب الفشل ، وجاء في مقدمة أسباب الفشل أيضاً : سوء التخطيط ، وسوء التوقيت ، والإتجاه إلى الحماس الذي يؤدي إلى عدم إتخاذ الحذر اللازم .**

All studies point to lack of meaningfully superior product uniqueness as the predominant reason for failure. High on the list, also, are the factors of poor planning, poor timing, and the tendency to let enthusiasm override a more appropriate caution.

وإذا قارنا أسباب الفشل هذه بالقدرات التي تتحلى بها بحوث التسويق ، نستطيع القول أن الأسباب المُقَدَّمة تعليلاً للفشل تدين **مواقف أو قرارات ينبغي أن يتجنبها أي برنامج جيد لبحوث التسويق ، وكثيراً ما توجه إدارات البحوث النظر إلى أهمية تحديد القطاعات التي تَسْتَخدِم المُنْتَج الجديد ، والعائد ، ويرى البعض منهم ضرورة أن لا يقل حجم المبيعات عن ٢٥٪ من حجم مبيعات السوق ، ووضعوا الإرشادات اللازمة للتحقق من ذلك.**

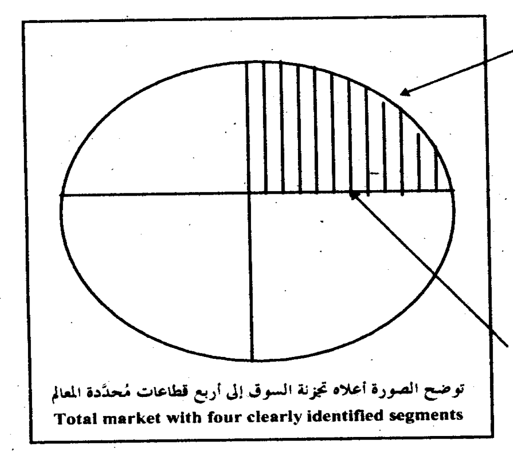
جدول : يوضح أسباب فشل المنتجات الجديدة في الشركات الأمريكية

أسباب فشل المنتجات الجديدة	إبرامز Abrams (١)	إنجلاس Angelus (٢)	بوز الن وهاملتون Booz,Allen & Hamilton (٣)	كونستاندس Constandse (٥)	ديهل Diehl (٦)	هوبكنز وبيلي Hopkins & Bailey (١٠)	ماكدونالد MacDonald (١١)	ميلز Miles (١٢)	المجموع Total
١) إفتقاد تفرد المنتج تفرداً له معنى(*) Lacked meaningful product uniqueness	×	×	×	×	×	×	×	×	٨
٢) سوء التخطيط(**) Poor plannin	×	×		×	×	×	×		٦
٣) خطأ التوقيت Timing wrong	×	×	×	×		×			٥
٤) غلبة الحماس على الحقائق Enthusiasm crowded on facts				×	×	×	×	×	٥
٥) فشل المنتج Product failed	×	×				×			٣
٦) إفتقاد بطل للمنتج Product lacked a champion					×				١
٧) سياسات الشركة Company policies					×				١
٨) إرتفاع تكلفة المنتج بشكل غير متوقع Unexpected high product cost					×				١

(*) لم تكن هناك فروق في الواقع فيما يختص ببعض الحالات ، لكن في معظم الحالات كانت توجد فروق ، غالى المسَوقون في تقدير قيمتها بالنسبة للمشترين المرتقبين.

(**) ويشمل سوء طرح المنتج في السوق ، وسوء التقسيم القطاعي ، وزيادة الثمن المحدد وجميع أوجه الخطة الأخرى.

تجزئة السوق إلى قطاعات


توضح الصورة أعلاه تجزئة السوق إلى أربع قطاعات مُحدَّدة المعالم
Total market with four clearly identified segments

ينبغي أن يتحدد في كل قطاع ما يأتي :
The Segment Must Be

- توضيح نوعية وخصائص كل قطاع ، حتى يمكن للإتصالات التسويقية أن توجه بسهولة إلى المنتمين لهذا القطاع.
  Clearly identifiable, so that marketing communications can be easily directed at the segment.
- أن يكون هذا القطاع من الكبر بحيث يكون لديه حجم المبيعات الذي يحقق الأرباح التي تنشدها المنشأة.
  Large enough to generate the volume of sales and profits that the firm requires.
- أن تكون له السيطرة على ٢٥٪ من المستهلكين في السوق الإجمالي.
  25% of total market
- أن يكون للأشخاص الذين يبلغ سنهم فيما بين ٣٠-٤٥سنة دخل يفوق ١٥٫٠٠٠ جنيه إنجليزي بالنسبة لبريطانيا.

يرى علماء إدارة التسويق أنه من أجل تجزئة السوق ، فإنه ينبغي التعرُّف على الخصائص التي تُميِّز بين المستهلكين وفقاً لأفضاليات رغباتهم الشرائية ، ثم إجراء التجزئة إلى مجموعات وفقاً للأرباح التي تعكس العائد المنتظر تحصيله نتيجة للتعامل مع كل قطاع.

In order to segment a market, characteristics have to be identified which distinguish among customers according to their buying preferences. Profits of market segments which reflect different combinations of these characteristics have then to be constructed.

- تَعدُّد السياسات التسويقية بتعدد الأسواق نتيجة لأن السوق الكلّي يتكون من مجموعة متباينة من المستهلكين ، يمكن تجزئتهم إلى قطاعات ، وبحيث يكون كل قطاع عبارة عن سوق متجانس ، وتعتبر هذه السياسة من أهم السياسات المستخدمة في صياغة الإستراتيجيات التسويقية في العصر الحاضر.
- هذه السياسة تُمكّن من تحليل صفات ورغبات المجموعة التي تنتمي إلى كل قطاع من القطاعات المُحَدَّدة ، وبالتالي رسم السياسات التسويقية التي تتناسب مع كل قطاع من هذه القطاعات بهدف الوصول إليه ، ورسم سياسة الإعلام والترويج التي تتلاءم معه ، ووفقاً لإتجاهاته ورغباته وخصائصه ، والعمل على إشباع رغباته وإحتياجاته وإتجاهاته ، وبالتالي الحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة التسويقية بالنسبة للسوق الذي ينتمي إليه ، أخذاً في الإعتبار بأن إستراتيجية تجزئة السوق إلى قطاعات تعتمد على تشكيلة المستهلكين وليس تشكيلة المنتجات ، ومن هذا المنطق يُمكّن المنشآت من التعرُّف على الإحتياجات التي لم تُشبع حتى الآن.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نوجه النظر إلى أسلوب إتخاذ القرار في الشركات الصناعية في اليابان ، حيث يوجد هناك **إحساس قوى بالمشاركة لدى كافة القوى الوظيفية على إختلاف مواقعها ، بالإضافة إلى وجود شبكة معلومات(*) جيدة بينهم** ، كل هذا يجعل من نظام إتخاذ القرار في الإدارة اليابانية عملية لا مركزية وديموقراطية في جوهرها ، وتقوم على أساس الإتفاق الجماعي في الرأي ، **وتستند بالإضافة إلى وجود شبكة معلومات جيدة إلى وجود علاقات إنسانية حارة** . وقد يكون للنظام الوظيفي الذي تتبعه اليابان جانب من الفضل **فيما يتعلق بصرح الثقة القائم بين الشركات وإرتباط القوى الوظيفية بها** ، وحسن الإستماع إليها إبتداءاً من القاعدة حتى القمة.(**)

ويرى الباحثون أنه بالنظر إلى الجدول الذي أوردناه ، فإن البعض قد يحتج بأن **عنصر التوقيت (بند ٣ في الجدول)** لا يمكن التحكم فيه ، فمثلاً لم تستطع شركة سيارات فورد أن توقف تدهور إهتمام المستهلك بالسيارات متوسطة الحجم أثناء السنة الأخيرة من تطوير السيارة طراز " إدسيل Edsel " (رغم أنه كان يجب عليها التنبؤ به though they should have detected it).

* نرجو توجيه النظر إلى أن بحوث التسويق تهتم بجمع البيانات التي تساعد على إتخاذ القرارات التسويقية ، أما نُظم وشبكة المعلومات فهي أساس قاعدة البيانات والتي تطلق عليها " بنك البيانات التسويقية".

** لمزيد من الدراسة ، ومعرفة أساليب الخلق والإبداع والإبتكار والجودة ، نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة " ، الناشر : مكتبة عين شمس ، ص ٨ ، ١٩٩٧.

ويرى علماء إدارة التسويق أنه ينبغي على أي **منشأة أن تجتهد لتعرف بالتفصيل خطط المنشآت الأخرى المناظرة** بشأن منتجاتها الجديدة ، كما أن التنبؤ بالتقلبات الإقتصادية الهامة غالباً ما تعجز عنه الخبرة **ويُمثل تحدياً يفوق قدرات إدارات البحوث في معظم المنشآت.**

أما الأسباب الثلاثة الأخرى الرئيسية لفشل المنتجات الجديدة فلا يمكن الإعتذار عنها لأنه :

*) توجد الطرق الفنية التي تتيح قياس الفروق بين المنتجات.

Technology presumably exists to measure product differences.

*) نزعم أننا قادرون على قياس فاعلية مختلف إستراتيجيات وخطط التسويق والتحقق منها.

We claim to be able to measure and validate the effectiveness of various marketing strategies and plans.

*) يَعْرف جميع الباحثين في التسويق بالشركات أن **من واجبهم مراعاة عدم غلبة الحماس على الحقائق الثابتة.**

All experienced corporate marketing researchers know it is predominatly their assignment to see that enthusiasm doesn't outrun the known facts.

*) **وفي إيجاز** تتوافر حالياً قدرات البحوث السوقية التي تكفل تلافي ثلاثة من الأسباب الأربعة المؤدية إلى فشل المنتجات الجديدة.

In short, currently available marketing research capability does exist to avoid three of the four major reasons for new product failures.

لماذا تفشل التكنولوجيا المتقدمة ؟

Why should a Sophisticated Technology Fail

تراكمت لدى علماء الإدارة حصيلة أكثر من خمسين عاماً من التطورات التكنولوجية وقَدر مُتزايد من الفروض السيكولوجية والرياضية (إن لم تكن نظريات أو حقائق مؤكدة وقوانين أحياناً) بالإضافة إلى كتابات وسجلات وافية بقدر معقول ، وصحف ممتازة وجمعيات ناجحة وبارزة مثل (الجمعية الأمريكية للتسويق The American Marketing Association) ونظام تعليم مستقر سليم ، ومجموعة من الممارسين تماثل في درجة رُقيها المزاولين لأي مهنة أخرى ، فإذا كان الوضع كذلك :

فلماذا إذن يرتفع معدل فشل المنتجات الجديدة عندنا(*) ؟

Why, then, do we have such a high rate of new product failures ?

أيجوز أن تكون المشكلة مشكلة بشر وليست مسألة تكنولوجيا كما تشير بعض الدراسات البحثية ؟ ... فأين الخطأ وما هو ؟

If so, just what is wrong ?

* المقصود هُنا هو السوق الأمريكية ، خاصةً وأن المنشآت هناك تعرف معنى الأهداف التسويقية ، ومعنى الإستراتيجية التي ترسم الطريق المؤدى إلى تحقيق الأهداف ، والجدول الزمني لذلك ، وتوظيف الموارد المتاحة لهذا الغرض.

ولماذا يهمل مديرو الماركات ومديرو المنتجات ومديرو التسويق البيانات والمعلومات الأساسية أو يرفضون تمويل البحوث التي تغطي تكاليفها وأكثر ؟... من الحُمق القول بأنهم يفعلون ذلك عن عمد ، وإذا أردنا البحث عن إجابة لقادنا البحث إلى غير ذلك " وتلك في الواقع نقطة البدء لهذا البحث الذي استَقْصى أفكار وآراء أفراد هم في بعض الأحيان ذوي خبرة عظيمة وعلم غزير.

Such, indeed, was the point of departure for this investigation, which has tapped the thoughts and (sometimes very strong) opinions of highly experienced and knowledgeable people.

إنني أرجو أن أوجه النظر إلى أن " دكتور ك . ماري كرافورد Marie Craford C. " ، أستاذ التسويق بالدراسات العليا بجامعة ميتشيجان يقول ما يلي :

راجعت بعناية كل ما توافر من(*) كتابات (كتب ، مجلات ، مقالات صحفية ، خطب منشورة ، مطبوعات داخلية في الشركات ، إلخ) وَضَمَّنْتُ حصيلتها إلى خبرتي الشخصية ، فكان نتاجها مجموعة من الفروض التقريبية

---

* يرى علماء إدارة التسويق أنه من المُسلَّم به في عصر المعارف الذي يُعبر عن أبرز سمات مجتمعنا الدولي المعاصر ، أن يكون لدى المنشآت " توجيهات للتطوير المستقبلي " تستند إلى قاعدة من البيانات المترجمة إلى أشكال بيانية توضِّح التاريخ المالي للمنشأة والأهداف المالية المستقبلية.

نرجو الرجوع إلى :

Marketing Plans, by Malcolm H.B. McDonald Second Edition, Heinemann Professional Publishing Ltd. Halley Court, Jordan Hill, Oxford OX2 8EJ 1990.



طريقة ملاءمة السوق للمُنْتج الجديد

Market-oriented approach for new product

يعتبر تجزئة السوق أداة من أدوات الإدارة التي تمكنها من تقسيم السوق إلى مجموعات يُمكن خدمتها وإشباع إحتياجاتها عن طريق برامج تسويقية معينة. ويعتبر كل قطاع من هذه القطاعات قابلاً للتطبيق إذا كان حجم مبيعاته وما يحققه من عائد يفوق معدل التكاليف الإضافية التي تتحملها المنشأة للوصول إلى قطاع المستهلكين الذين ينتمون إلى هذا القطاع.

Market segmentation is a management tool that enables the total market to be divided into viable customer groups that can be served by specific market programs. A segment is viable when the size is just large enough to support revenues in excess of the additional marketing costs incurred in reaching that segment.

الأولى أرسلتها إلى ٥ باحثين تسويقيين مهرة ذوي خبرة Fire experienced marketing researchers .

وجاءت إجاباتهم التي أدت بدورها إلى قدر ضخم من المراجعة والإضافات والحذف مع الرجوع إلى الكتابات بحثاً عن أدلة تؤيد هذا أو تُفَنِّد ذاك ، وأُعِّد التقرير الذي تَبَلّور بعد ذلك في صورة ورقة عمل راجعها ١٦ مُسَوِّقْ للمنتجات الجديدة غير من راجعها سابقاً ، ثم كانت نتيجة هذه الجولة التقرير الحالي الذي تتناوله في هذه الدراسة ، ومما يدعو للأسف ألا توجد حقيقة صلبة ولا رأي يؤيد أي من الفروض.

وعليه تقرر جعل هذا تقريراً مبدئياً أو مؤقتاً a preliminary or interim report ، يقدم الردود على الأسئلة بوصفها تسعة تفسيرات محتملة ، وأُفَضِّل إعتبارها " فروضاً hypothesis " بالمعنى الشكلي للكلمة وهي لا تمثل نظرية بعد برغم توافر بعض الأساس التجريبي(*) لكل فرض منها ، وربما تكشف التجارب والإختبارات في المستقبل عن أساس لنتائج ثابتة ، وإن كان معظم المشاركين في الدراسة لا يعتقدون ذلك.

* نرجو أن نوجِّه النظر إلى أنه قد أُجريتْ أبحاث منشورة في الولايات المتحدة الأمريكية ، تم من خلالها إختبار الأسباب التي أدَّت إلى إرتفاع عشرين فرعاً من فروع إحدى الشركات ، ومقارنتها بالأسباب التي أدَّت إلى إرتفاع مبيعات عشرين فرعاً أخرى في نفس الشركات ، علماً بأن الفروع العشرين الأولى كانت هي الأكثر إرتفاعاً في المبيعات ، والفروع العشرين الثانية كانت الأكثر إنخفاضاً ، وقد إتضح أن تحفيز رجال البيع وإحساسهم بقيمة العمل الذي يؤدونه كانت في مقدمة العوامل التي تُسهم في تحسين الأداء.

وينبغي ألا يُحْسَب لترتيب ورودها فيما بعد أي معنى أو دلالة خاصة : Significance

الفرض الأول : فشل مُطَوري المُنْتَج في تحديد عملية قرارهم بصورة مركزة وكاملة :

Hypothesis (1) : Product Developers Fail to Define Their Decision Process Concisely and Completely

يحتاج أي بحث في مجال الأعمال – لكي يكون له دور فعال وكفء – إلى عملية قرار واضحة من جانب أولئك الذين يستخدمون نتائج البحث ، بمعنى أن البحث يجب أن يُسفِرْ عن بيانات ذات صلة بقرارات هامة معينة ، **وينبغي أن يكون لكل قرار مقصود به تحريك المُنْتَج الجديد قريباً في السوق ، وقت محدد . كما ينبغي أن يتكامل في حلقة تتابع شاملة ،** ويجب أيضاً أن تتحدد أهميته وتُفْهم بوضوح ، وتكون له آلية a mechanism مُعَيَّنة لتحويل البيانات إلى قرار ، مع توافر دلالة واضحة عن المخاطر (الإحتمالات والتكاليف probabilities and costs) الداخلة في مختلف أبعاد الخطأ.

ونوضح كل ذلك بمثال فنقول أن القرار المتعلق بجانب الحافز التجاري من برنامج تسويق المُنْتَج(*) الجديد له توقيت مثالي وربما توقيت يعتبر آخر

* نرجو أن نوجه النظر إلى أن بحوث السوق تهتم ببحث حالة الأسواق ، بينما تهتم بحوث التسويق بعملية البحث في خطوات التسويق ، والتي تعرّفها جمعية التسويق الأمريكية بأنها الجمع المُنظّم للبيانات وتسجيل وتحليل البيانات حول مشكلات تسويق السلع والخدمات.

موعد ، **ويجب أن يعلم من يقوم بالتطوير كيف يترابط هذا القرار مع القرارات الأخرى (مثل التسعير أو إختيار القناة e.g., pricing or channel choice) التي تسبق أو تعقب ذلك القرار ، ويجب أن يكون قادراً على إيضاح مدى أهمية هذا القرار لمن يقوم بالبحث** ، وما هي المعايير التي يزمع إستخدامها (هوامش المنافسة ، القيود القانونية ، المواقف تجاه المزايا المالية التي تُمنح للوكلاء عن هذا النوع من المنتجات) وبعض الدلالات فيما يتعلق بالأهمية النسبية لهذه الحقائق المتنوعة.

How critical this decision is what criteria he plans to use (e.g., competitive margins, legal constraints, attitudes toward dealer premiums on this type of product), and some feeling as to the relative importance of these different facts.

وأخيراً **يجب أن يعرف أبعاد الخطر الذي يواجهه ومداه ، أي مقدار خطورة الخطأ ، .. وما هو الخطأ المحتمل ؟ .. وإلى أي حد يمكن علاجه ؟**... وبذلك يُمكِنه معرفة أن برنامج حوافز الوكلاء ضروري لإمكانية إحتفاظهم بمخزون من المُنْتَج ، وأن إستراتيجيته الشاملة لترويج المُنْتَج تحتاجُ مُسبقاً إلى التوزيع بكمية كبيرة وجودة عالية ، لكن ربما يتنبه من واقع خبرته إلى أن **الشركات تخطئ في العادة فيما يتعلق بالحوافز وتنزع إلى تقديم حافز أقل مما ينبغي** ، ويعلم أنه إذا فشل البرنامج التجاري الإفتتاحي فأخطأ أهدافه فيكاد يُصبح من المستحيل تصحيح الأوضاع على المدى القريب.

ويستطيع الباحث التسويقي الكُفء أن يصوغ من كل ذلك برنامج بحث كُفءْ وفَعَّال في آن واحد.

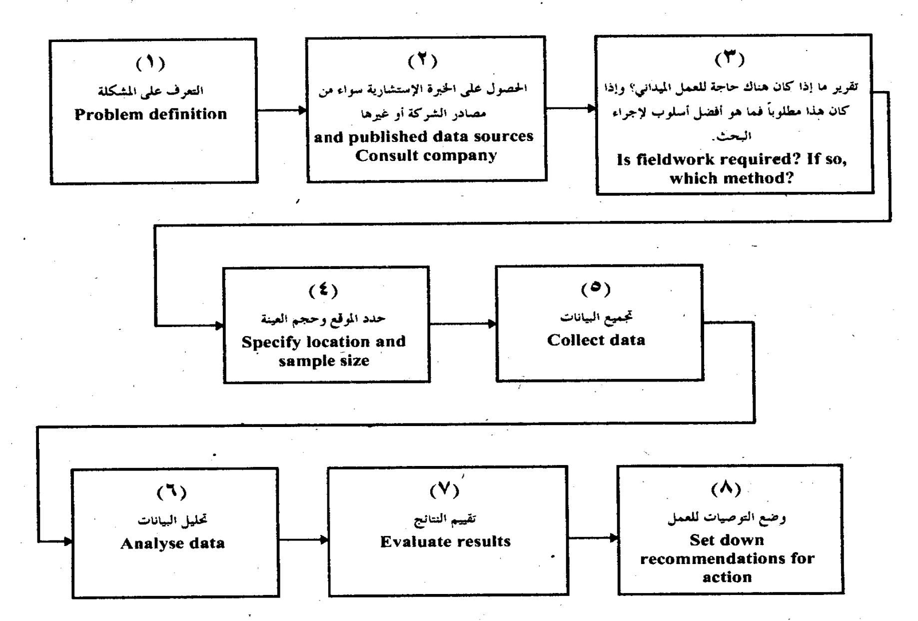
From all this a qualified marketing researcher can craft a research program that will be both effective and efficient.

وبدون عملية القرار هذه لابد للباحث أن " يخبط خبط عشواء shotgun it " فيجمع أطناناً من البيانات(*) (أو أقصى كمية تسمح له بها الميزانية المخصصة له) بغير أن يعلم أيها يفيد صانع القرار على وجه التحديد ، ويَعْتَبِر نفسه سعيد الحظ لو أتى بالبيانات المطلوبة ، لكنه سوف يُلام على كل البيانات التي جمعها بلا مُبَرر وهي زائدة عن الحاجة ، أما من يستعين بهم من الباحثين الخارجين فهم في ظلام دامس مضاعف ، ومطلوب منهم تقديم تطبيقات خَلاّقة لقرارات لا يعلمها أحد حتى العميل المشترى.

They are expected to make creative applications to decisions even their purchasing client doesn't know.

ومن الأمثلة الصارخة على تَصَوُّر البحوث ما يتعلق " بخطط الإجراءات التصحيحية concerns remedial action plans **التي تُطَبَّقْ إذا ظهرت مشاكل بعد بدء المشروع** ، فإذا أخفق القائم بتطوير المُنْتَج في التنبؤ بالمشكلات المُحتملة ووضع نقاط العمل المناسبة لكل خطة تصحيحية فسوف يحتاج إلى باحثين يدرسون له كل نواحي نتائج السوق بدلاً من التركيز على نواحي البيانات القليلة اللازمة فعلاً ، **فإذا وقعت المُشكلة ساد الإضطراب واتُّخِذَتْ في غمرته إجراءات غير رشيدة سببها هذا " الفيض من البيانات البحثية غير المترابطة** flood of disjointed research data.

* يرى علماء إدارة التسويق أن عمليات جمع المعلومات ينبغي أن تكون منظمة وذلك بسبب أهمية وجود تداخل مُنظَّمْ بين الأشخاص والأجهزة ، وخطوات جمع المعلومات من داخل المنشأة وخارجها ، لتكوين أساس وقاعدة لإتخاذ القرار التسويقي.



الخطوات المتتابعة لعملية إجراء البحوث التسويقية

Stages in the marketing research process

نرجو أن نوجه الأنظار إلى أنه فيما يتعلق ببحوث التسويق ، توجد منشآت خبرة ، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة تقدم الخدمات الإستشارية للشركات ، وتساعدها في تصميم إستراتيجياتها ، وتقدم خبرتها أيضاً بالنسبة لمشكلات التسويق ، ومنشآت الخبرة هذه على إستعداد لإجراء إستقصاءات السوق لقياس إتجاهات المستهلكين للتعرف على رغباتهم وإحتياجاتهم ، ونتيجة للمعرفة الواسعة التي لديها والتي تراكمت من خلال تجارب الخبرة التي قامت بها ، فإنها قادرة على تقديم الخبرة الخاصة التي ترتبط بإستراتيجية التسويق.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

There are firms, both large and small, of management consultants which offer their services to firms. They help with strategy formulation and also give advice on marketing problems. Such firms will readily undertake market surveys to measure consumer attitudes or to identify consumer wants and needs. In addition, because of the wealth of knowledge that they have accumulated, they are able to offer expert advice on marketing strategy.

أما إذا عُرِفَتْ معالم وحدود القرار إستطاع الباحث أن يُدير بصورة خلاقّة وعن إختيار كامل تكنولوجيا البحث بحيث يوجه كل قرار إلى(*) البحث (وهذا البحث دون غيره and only that research) ،تركيزاً على البحث وإعطاءه كل ما يستحقه.

ومما يؤسف له أن الفرض الأول يفترض في مخططي التسويق وفيمن يقومون بتطوير المُنَتّج أنهم كثيراً ما يفتقدون هذه الترتيبات الراقية والمتقدمة فيما يختص بالقرارات ، ويقفون في صورة كاريكاتورية إلى جانب ذلك الشخص الذي سُئِل مرة **لماذا هو أخذ السلعة إلى السوق الإختبارية ؟.. فأجاب قائلاً " لماذا ! لأرى طبعاً ما إذا كانت ستُباع ! "**

.replied, " Why, to see if it will sell, of course ! "

ويجب ألاَّ يُفَسَّر هذا الفرض أو أي شئ فيه على أنه يَقْترح خطوة معينة أو يُلْزِم بإتخاذ تتابع معين لخطوات معينة في تطوير كل منتج جديد ، ولو أنه يبدو أن بعض الباحثين ينشدون " نظاماً system " كهذا ، بل يَتَّخِذْ هذا الفرض موقفاً على العكس من ذلك تماماً ، **ويَطْلُب بدلاً من ذلك تتابعاً معيناً للقرار ، لكنه تتابع يناسب كل موقف على حدة ويلبي إحتياجاته أي أنه** تتابع فريد لكل حالة ، وعندئذ **يمكن إنشاء وتجميع برنامج بحث تسويقي كفء وفعَّال في الحقيقة والواقع.**

A truly efficient marketing research program can then be assembled.

(*) من المُتعارف عليه في علوم بحوث التسويق أن الدقة التي ترتبط بالتعرف على المشكلات التسويقية تُعتبر في نظر الباحثين حَلاً لنصفها A problem well defined is half solved.

ويعتقد إثنـان علـى الأقـل ممـن راجعـوا هـذا البحث أن **هـذا القـدر مـن التفكير المنظم لا يتوافر سوى " بدفع من أعلا** only with a boost from above"، وقد وضع كلاهما نُظُماً نمطية تُتَّبَع بشـأن المنتجـات الجديـدة التـي تنوي منشآتهما طرحها ، لكن ليس هناك إلزام بخطوات معينة واجبة بل يُـترك لمن يقوم بالتطوير المسئولية والمبادأة في تَخَطِّى أي إجراء أو خطوة رئيسية ، وعلى من يقوم بتطوير المُنْتَج أن ينشد الإختلاف حيث يوجد ما يبرره ، وقال أحدهما :

على الرئيس التنفيذي المسئول أن يصر على أن تكون هنـاك " عمليـة معينة تُتَّبع في شركته process " ... ويجب أن تتضمن ضوابط مناسبة ... وأن يتمشـى المُنْتَـج مـع أهـداف وإتجاهـات الشـركة المحـددة سـلفاً .pre-determined corporate goals and direction

الفرض الثـاني : أن صنَّـاعَ قرار المُنْتَـج الجديد لا يفهمـون الـدور الممتـاز لبحوث التسويق :

Hypothesis (2) : New product Decision Makers Really Don't Understand the Proper Role for Marketing Research :

يُحتمل ألاَّ يفهم كثيرون من مديري تطويـر المنتجـات مـدى مـا تستطيع بحوث التسويق أن تؤديه(*) لهم ، **فإن إفتقدوا القُدرة علـى إستخدام بحـوث**

(*) يرى علماء الإدارة أنه يحسُن إتباع الأساليب العلمية البحثية عند إجراء البحوث ، صياغة البحث في صـورة فروض علمية يمكن إختبارها ، وإثبات صحتها أو خطوها ، وهذا هو الأسلوب العلمـي الـذي أُتبـع في هـذا البحث ، حيث قرر أنّ الفروض التي تضمنها البحث لاَ تُمثل نظرية برغم توافر بعض الأساس التجريبي لكل فرض منها.

التسويق بكفاءة أساؤوا بذلك إلى وظيفة تطوير المنتجات الجديدة كلها ، وحينئذ يضطر مديرو بحوث التسويق إلى قبول دور يقل كثيراً عن المستوى الأمثل ، **وأصبح عليهم أن يقدموا خدماتهم في مقابل سوء فهم المؤسسة غير المؤيد لدور بحوث التسويق.**

Sell their service against an unfavorable institutionalized misconception.

فهل توجد أسباب تدعو مديري المنتجات الجديدة إلى عدم فهم قدر بحوث التسويق على حقيقته ؟ توجد مثل هذه الأسباب بالطبع وفي طليعتها **أن كثيراً من الأشخاص المسئولين عن إصدار القرارات الوسيطة الهامة الخاصة بالمنتجات الجديدة لا يتمتعون بعقلية تسويقية(*) ، ولم يشتغلوا أبداً في مواقف تقوم فيها وظيفة البحث المنظم لغرض وحيد هو أن تؤدي خدمة لصانعي القرار.**

They have never worked in a situation where an organized research function existed solely as a service to decision makers.

ويندر ملاحظة هذه الحقيقة لكنها مع ذلك حقيقة واقعة ، **وترجع شئون تطوير المنتج الجديد في النهاية إلى من بيدهم التسويق في القمة ، لكن تتزايد الآن الأشكال التنظيمية التي تَسنِدْ سلطة القرار المبدئي والوسيط إلى أناسٍ ذوي خلفية في البحوث الفنية ، والهندسية والتصنيع ، والإدارة ،**

* من الأساليب العلمية التي تُتبع في إجراء البحوث التسويقية إتباع ما يُطلق عليه " البحث الوصفي descriptive research" ، حيث يقوم الباحث بوصف خصائص المجتمع ، وجمهور المستهلكين ، والمنافسين ... الخ .. وهذه البحوث الوصفية تُساعد على إتخاذ القرار التسويقي السليم ، فإذا غابت هذه البحوث فإن هذا يُنقِصُ من قدر القرارات التسويقية لغياب من يتمتعون بعقلية تسويقية.

ويندر أن يكون هؤلاء قد حصلوا على تدريب في إستخدام الوظائف المساندة للقرار.

Such persons rarely are trained in the use of a decision support function.

ويَترتب على ذلك أن البحوث والباحثين كثيراً ما يُلقي بهم في زوايا الإهمال أو التجاهل ، ويشعر طلبة الكليات مثلاً بالحيرة حين يقرأون في دراسة الحالات ، أن نتائج إختبارات المُنْتَج كانت ضعيفة rather poor ، وإن الإعلان عنه يبدو غير واضح ومُحيِّر للمشترين المُرتقبين ، وأنه لابدَّ من ترشيد نتائج الإختبار التسويقي ، **ثم يقرأون – برغم ذلك – أن الإدارة صُدِمت عندما فشل المُنْتَج في النهاية ، ويرون أن من المستحيل التصديق بأن المديرين المشهود لهم بالقدرة والمهارة يفعلون مثل ذلك !!..**

ويثير تحديد الدور الحقيقي الصحيح لبحوث التسويق في المنشآت ذات الأعمال الفنية صعوبات تفوق ما يثيره في المنشآت التي تتعامل في السلع الإستهلاكية المعبأة ، ذلك لإن مديري الماركات والأصناف أقدر عادة على تحديد دور إيجابي للبحوث ، وهم باحثون سابقون في أحيان كثيرة ، لكن معظم المنشآت لا تضم " مديري أصناف Brand managers " **وفي ضوء هذا الواقع الذي يوجد في العديد من المنشآت يقوم بمعظم العمل المبدئي ويصدر القرارات الأولية فيما يتعلق بتطوير المُنْتَج أفراداً لا يؤمنون ببحوث السوق بل ويقفون منها موقف العداء even hostile.**

وقد أيَّد المشاركون في هذه الدراسة الفرض الذي نحن بصدده تأييداً قوياً خاصة منهم العاملون في منشآت بها إدارات قوية للبحوث والتطوير ، وقال أحدهم :

يبدو لي أنَّ كثيراً من بحوث المُنْتَج الجديد تجري بعد إقرار فكرة المُنْتَج ، بل وبعد إخراج النماذج الأولى منه ، وعند هذه المرحلة يكون كثيراً من أعمال صنع القرار قد تَمَّ فعلاً، كما تمت إرتباطات كثيرة ، **فَتُصبح أعمال أفراد فريق المُنْتَج الجديدة مُهدَّدَة.**

وقال آخر أننا محتاجون إلى المزيد من البحوث في البداية ، " وعلى كل حال فإن البحث عن الطراز الجيد لا يمكن أن يتحقق إلاَّ من خلال الجهود التي تبذلَ من أجل إنتقاء الطراز الجيد ، ثم بعد ذلك لا يمكن تقرير جودته إلاَّ إذا مُنِحَ فرصة إختبار هذا الطراز الجيد ".

ولاشك أن وظيفة البحث لها أثر هام وحاسم وهي في مثل هذه الحالة أكثر أهمية ، **وربما يُفيد أن تطلب الإدارة العليا من مديري بحوث التسويق لديها أن يحددوا كتابةً رؤيتهم لما يجب أن يكون عليه دورهم في تطوير المنتجات ، ولعلها ستجد في هذه الكتابات التي حددوها مفاجأة لها.**

الفرض الثالث : إن الباحثِيَن التسويقيين لا يُقْنِعون غيرهم بفاعلية خدماتهم :
Hypothesis (3): Marketing Researchers Fail to Sell Their Services Effectively

يُمكن صياغة هذا الفرض بعدة صياغات لغوية بيانية ، لكن الباحثين يفهمون تلك الصيغة التي أوردناها ، وقد أورد أحد المشاركين في الدراسة الصيغة بالطريقة الآتية :

بعد سنوات من الصراع مع هذه المشكلات المعينة إنتهيت إلى نتيجة هي أنه ليس أمام الباحث التسويقي غير إختيارين :

الإختيار الأول : أن يقبل كمسئولية عليه مهمة الوصول إلى تعاريف واضحة للدور الصحيح الذي يقوم به البحث التسويقي في عملية تطوير المنتج.

Either accept as a responsibility the task of getting clear definitions of marketing research's proper role in the product development process.

الإختيار الثاني : أن يصيبه الإنعزال والتجاهل ثم يندثر في النهاية.

Become isolated, ignored, and thus wither away.

وكثيراً ما نسمع عبارة واحدة تتردد مرة بعد مرة ، وهي **أن القائمين بالبحوث التسويقية لابد أن يتحملوا نصيباً من اللوم لصغر الدور الذي يقومون به ، وأحياناً يُقدِمْ مدير أحمق inept manager على الإعتراض على أحسن الباحثين والعبث بعمله ، لكن مثل هذا المدير لن يبقى طويلاً.**

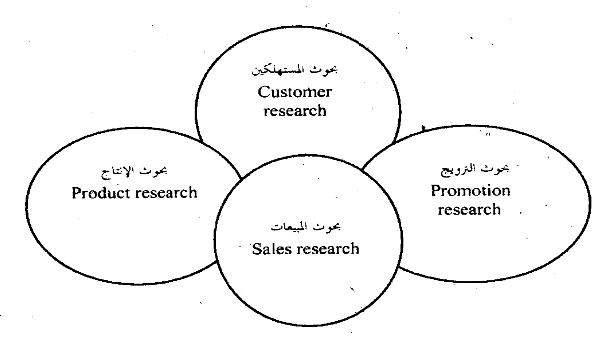
ولم أدرج هذا الفرض في قائمة الفروض الأصلية ، بل وأهملت الإشارة إليه في الجولة الأولى من المراجعات ، لكن مجموعة المراجعين كلها أثبتته بصراحة في القائمة مع درجة إحتمال عالية ، **فإذا لم يستطع رجال بحوث التسويق (بطريقة أو بأخرى) تحقيق القبول المناسب لخدماتهم فأغلب الإحتمال أن يزداد فشل المنتجات وتزداد حالات هذا الفشل بدرجة كبيرة** ، بصرف النظر عن القُدرات الكامنة في هذه الوظيفة.

ونذكر في هذا المقام أن أحداً ممن اشتركوا في مراجعة مواد هذه الدراسة – ويعمل رئيساً لبحوث التسويق في شركة كبيرة – استطاع إقناع إدارة الشركة أن تُنشئ "صندوقاً " جمع فيه نحو ٦٠٠ر٠٠٠ دولار بغرض إجراء بحث هدفه **إعداد قائمة تتابع بخطوات البيانات التي يجب أن يمر بها المُنْتَج الجديد** ، لكن قليل من الباحثين من هم في مثل حسن حظ هذا الباحث ، ومع ذلك **فكل محترف لأعمال البحث يعلم القصة الطويلة التي لابد منها لكي "يبيع selling " الباحث تصوراته أي يعرضها قبل أن تقتنع الإدارة بها وتصدر قرارها** ، ولذا فإن فخر هذا الباحث بنجاحه أمر له ما يبرره.

الفرض الرابع : الجمود التنظيمي يعرقل ذلك النوع من المشاركة الضرورية لبرنامج البحث التسويقي الناجح :

Hypothesis (4) : Organizational Rigidities Are Hindering the Type of Involvement Essential to a Successful Marketing Research Program :

أشرنا فيما سبق إلى أن الفرض الثاني يقرر **أن الخلفية غير التسويقية التي يتصف بها كثير من صناع القرار الرئيسيين تعرقل بحوث التسويق عن بلوغ مكانتها والقيام بدورها الحقيقي السليم فيما يتعلق بتطور المُنْتَج الجديد** ، ويلقي الفرض الثالث باللوم في ذلك على الباحثين أنفسهم لكن هناك أسباباً أخرى يندرج معظمها تحت عنوان **عام هو الجمود التنظيمي** وتوصلنا في هذه الدراسة **إلى أربعة أنواع معينة من الجمود.**



أنواع بحوث التسويق
Types of marketing research

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء إدارة التسويق يرون أنه ينبغي على مدير التسويق أن يعمل عن قرب مع الباحث من أجل تحديد المشكلة بعناية ، وأن عليهما معاً أن يتفقا على أهداف البحث.

The marketing manager and the researcher must work closely together to define the problem carefully and must agree on the research objectives.

كما يرون أيضا أن إدارة التسويق تحتاج بصفة مستمرة إلى العديد من البحوث والدراسات التي ترتبط بالإنتاج ، أو المستهلكين أو الترويج أو المبيعات أو غير ذلك من المشاكل التي تقابلها والتي من بينها :-

بحوث الإنتاج : تتم معظم البحوث الفنية المتعلقة بالمنتجات الجديدة في المعامل ، وتهتم بالإنتاج الفعلي في إطار تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية فيما يتعلق بتخفيض تكلفة الإنتاج ، وتحسين الصفات الوظيفية للسلعة ، أما بحوث المنتجات من الناحية التسويقية فتبحث عن ميول ورغبات وإحتياجات وعادات المستهلكين ، وقد يضطر المنتجين نتيجة لظروف السوق إلى البحث عن مزايا جديدة يمكن إضافتها إلى خصائص السلعة أملاً في تنشيط المبيعات.

بحوث المستهلكين : من الحقائق المعروفة على علوم إدارة التسويق أن المستهلكين يعتبرون المصدر الأساسي الأول لأفكار السلع الجديدة ، ويعتمد الباحثون في إستطلاع آراء المستهلكين على الإستقصاء العمق معهم كأفراد أو إستقصاء الجماعات بهدف إستكشاف سلوك المستهلكين وإتجاهاتهم ورغباتهم ، وإحتياجاتهم ، والكشف عن الحاجات غير المشبعة ، وتطلعاتهم الخاصة في حالة إنتمائهم لقطاع سلعي مُعيّن ، وتخضع أفكارهم للتقييم الشامل ، وتخصص المنظمات رصيداً خاصاً لإجراء البحوث الفنية والتسويقية ، وتُجرى البحوث على عينة تمثل جميع المستهلكين الذين يُحتمل أن يكونوا من بين الراغبين في شراء السلعة أو الخدمة.

بحوث الترويج : تتجه بحوث الترويج نحو عناصر المزيج الترويجي ، وهي الإعلان ، والبيع الشخصي والنشر ، وتنشيط المبيعات ، والخصائص المميزة لكل عنصر من عناصر هذا المزيج ، ومدى الإستفادة من هذه العناصر لمد المنشآت بالمعلومات عن عملائها وأسواقها والعوامل المؤثرة على نشاطها ، وهناك من المنشآت المتخصصة من تهتم بجمع الحقائق الإعلانية ونشرة تقارير دورية ، وتعتبر البحوث الخاصة بقياس مدى إهتمام الجمهور بقراءة الإعلانات من أقدم عمليات جمع الحقائق في ميدان الإعلان ، وكذلك الإتحادات الصناعية والتجارية والزراعية التي تجري العديد من البحوث التسويقية وتمد أعضائها بنتائج هذه البحوث ، وتساعدهم بذلك على رسم حملاتهم الترويجية.

بحوث المبيعات : تستهدف بحوث المبيعات إستخدام كافة الأساليب المتاحة لتنشيط عملية المبيعات أي كافة الأنشطة الترويجية التي من شأنها حث المستهلك والموزع على طلب المُنتَج ، على أن توضح هذه البحوث درجة تقبُّل كل سوق لوسائل تنشيط المبيعات ، وتوضيح أنسبها ، سواء في ذلك السلع القائمة فعلاً والتي تُقابل بمنافسة شديدة من السلع المثيلة ، أو عند تقديم المنتجات الجديدة لأول مرة.

١) فكرة مشوهة عن الولاء :
A distorted concept of loyalty

يَنْدَر ألاَّ يشاهد أحد من مديري بحوث التسويق مُحللاً شاباً يقع تحت النفوذ (الشرير evil) لمدير المبيعات أو مدير المنتجات ، فيقال عنه أنه فاقد للموضوعية وسرعان ما توضع ورقة على بعض تقارير البحوث تزعم أنها تسئ تفسير سئ للموقف misinterprets of situation.

ويرجع تكرار مثل هذه الواقعة بكثرة متزايدة إلى **المحاولات الظاهرة أو الخفية لإقامة سدود تنظيمية أو إجرائية** يقصد بها حماية " نزاهة integrity " البحوث وضمان موضوعية الباحثين التسويقيين المشتغلين بأعمال المنتجات الجديدة ، ويصر هذا الإتجاه على أن الباحثين يجب ألا ينجرفوا في تيار الحماس أثناء عملية التطوير ، حتى ولو كان هؤلاء عبارة عن ممثلين لإدارة البحوث في مختلف اللجان ومجموعات العمل.

Researchers shouldn't get caught up in the enthusiasm of the development process, this line of reasoning insists, even if they are serving as the marketing department representative on committees, teams, or task forces.

ويجب علينا جميعاً **الإقرار بوجوب توافر إستقلال البحث ونزاهته وموضوعيته** ، لكن علينا أن نسأل عما إذا كان ... **هل يكون الثمن من أجل تحقيق هذه المثاليات هو تنزيل دور ممثلي بحوث التسويق في مداولات اللجان ليصبح تحت ما هو مطلوب وكاف ؟** ومبلغ علمي – وإن كان ذلك لم يخضع لدراسة بعد – أن النجاح في تطوير المنتجات **يحتاج إلى مشاركة**

شخصية عميقة من جانب كل المشاركين ، وتحرص المجموعات التي تُقدِم على المشروعات على تطبيق تلك القاعدة ، كما تحرص عليها الشركات الأصغر حجماً ، **فهل لا ينتظر مدير فريق تطوير المُنْتَج من باحث التسويق العامل معه أن يكون راغباً في نجاح الفريق ؟ وهل لا يكون غياب الولاء للفريق شكلاً من أشكال عدم الولاء ؟** وهل هو أمر طبيعي لصانع القرار أن يثق في النصح والرأي من أشخاص يعلنون مراراً وتكراراً إستقلالهم عن الفريق ؟

Is it a natural thing for a decision maker to give credence to the advice and counsel of persons who repeatedly proclaim their independence from the team ?

وقَلَّ من بين عبارات هذا البحث ما يثير ردود فعل عاطفية كهذه الكلمات التي قالها مدير بحوث ناجح :

" إنني أعتز وأفخر بموضوعية مجموعتي التي أُجاهد بكل وسيلة للدفاع عنها وتأمينها ، وأهم من ذلك أعتقد أن المجموعة **إستطاعت أن تجعل البحوث وظيفة ذات أهمية في عين الإدارة بل الوظيفة الوحيدة التي تستقي منها الإدارة إجابة مستقيمة سوية لا تشوبها شائبة.**

I pride myself on the objectivity of my group and strive in every way to assure and protect it. More importantly, I think it has established research in managment's eyes as the one function from which a straight, unpolluted answer can be assured.

وأدرك أحد من راجعوا هذه الدراسة المشكلة وحجمها فقال :

... يجب على كل منظمة تسويقية أن تجد طريقة لتشجيع المشاركة العميقة والموضوعية والحرفية في نفس الوقت ومعا.

... each marketing organization must find a way to encourage involvement , objectivity, and professionalism at the same time.

وإذا قبلنا الإفتراض القائل بأن الإرتباط الوثيق بالفريق والإلتزام بنجاحه يزيد كثيراً من إحتمالات تَحَقُّقْ هذا النجاح ، لوصلنا إلى نتيجة **هي أن كل ترتيبات تنظيمية ترمي إلى عزل الباحث التسويقي عن بقية فريق المنتج الجديد لاشك أنها ترتيبات غير حكيمة** ، مع الإعتراف بأنها تحدث في أحيان كثيرة.

ولعل من الأهمية أن نوضّح **أن من عجيب السخرية أن فريق تطوير المنتج لن يستطيع العمل إلا إذا إنضم الباحث التسويقي فعلاً إلى الفريق** ، وقد لا ينضم ، وهنا نأتي إلى ثاني أنواع الجمود التنظيمي.

٢) بحوث التسويق غير داخلة في ميدان العمل :

Marketing research is not in the action

إذا كان نظام تطوير المُنْتَج الجديد من شأنه تعطيل وظيفة البحث التسويقي وإبعاده عن ميدان العمل ، فلا شك أن البحث لن يقوم بدور كبير في هذه الظروف ، ولا يعني إشتراك رجال إستراتيجية التسويق (مديري المنتجات أو مديري التسويق) الذين يشتركون في اللجان العامة لتطوير المنتجات ، دليلاً مؤكداً علىمشاركة باحثي التسويق.

ويقول أحد الممارسين Practitioner :

توجد فجوة في الإتصال فيما بين إدارة البحوث التسويقية وبين إدارة المنتجات أو إدارة التسويق ، وكثيراً ما يُعتبر الباحث شخصاً أكاديمياً ، وفنياً غير واقعي ، وليس إستراتيجياً تسويقياً ، ولذا لا يُسمح له بالمشاركة في التفكير الإستراتيجي ولا بالتدخل والتواجد في الصورة الإستراتيجية التي تراها الإدارة العليا قبل صدور القرارات.

ونتيجة لهذا الموقف ينسحب الباحث ويرى إدارة التسويق على أنها إنتهازية وبراجماتية وربما يراها قليلة الذكاء ، ويضطره رد الفعل الدفاعي من جانبه لأن يصبح مُمْعِناً في الأكاديمية increasingly academic ، ومُغْرِقاً في الفنية ، وبذلك يُفَوِّتُ على نفسه اللحاق بالركب عندما تصل الأمور إلى مرحلة المشاركة في عملية القرار الصحيح.

وتُؤَيِّدْ هذه الحجج **الحاجة إلى مزيد من المشاركة من جانب بحوث التسويق حتى في مرحلة القرارات المُبَكِّرة** ، لكنني أذهب أيضاً إلى القول بأن من المرغوب فيه زيادة المشاركة في المراحل الأولي من عمليات تطوير المُنْتَج ، وتستطيع أن تطلب بحق أن تجري جميع عمليات إختبار المنتجات مثلاً سواء في الورش أو المعامل أو المستشفيات أو في أي مكان آخر ، تحت ملاحظة ومشورة باحثين تسويقيين ذوي خبرة ، لكن الترتيبات التنظيمية لا تتقبل هذا الإتجاه وترفض " التدخل encreachment " ، وكثيراً ما نسمع من هنا وهناك إقتراحاً بوضع الإختبارات المبكرة في البحوث والتطوير تحت

ملاحظة التسويق ، لكن هذه المقترحات تجتذب إنتباهاً وتفكيراً دون تنفيذ وعمل.

٣) **إستبعاد غير الباحثين : Exclusion of nonresearchers**

النوع الثالث من الجمود التنظيمي يوجد داخل إدارة التسويق وينشأ عن إعتقاد شامل ودائم تقريباً بأن **العاملين في ميدان المنتجات والماركات يجب ألا يُسمح لهم بالمشاركة في تنفيذ المشروع البحثي مادامت قد تقررت أغراضه وطُرقُهُ فعلاً** ... فلا يشاركون في جلسات المقابلات مثلاً أو في فحص تقارير من أجروا المقابلات الميدانية.

ونستطيع التسليم بأن أنشطة حفظ البيانات (الرقابة control) في إدارة البحوث تُبَرِزْ مثل هذا الحذر ، **غير أن بحوث التسويق المُساندة لتطوير المنتجات الجديدة تخدم وظيفة تختلف عن ذلك كل الإختلاف ، فهنا تَتَضَاءل الأرقام في أهميتها عن الأفكار Numbers are not as important as ideas** ، وتصبح الفروق الدقيقة أشد أهمية وخطراً من النتائج ، ويُحتمل أن يتمكن الباحثون من تقديم العون إلى المسئولين عن التطوير في إقامة علاقات وثيقة وشخصية بالسوق.

٤) **لا يتصف الباحثون بالصفات المطلوبة :**
Researchers with the wrong characteristics

يتصل آخر نوع من أنواع الجمود التنظيمي الأربعة بالأشخاص وليس بالقرارات ، وهو نوع يمكن تَجَنُّبه **إذ يتعلق بالصفات التي يبدو أن من**

الواجب توافرها لدى الباحثين التسويقيين المشاركين في أعمال المنتجات الجديدة وهي :

١) الإقبال على تحمل المخاطر الكبيرة. High risk acceptance

٢) المقدرة على العمل مع مختلف فئات الموظفين بالشركة وعلى جميع المستويات.

Ability to work with all types of company personnel and at all levels.

٣) القُدرة على العمل مع قلة السوابق.

Ability to act with little precedent.

٤) قبول معدل ضياع عال (المشروعات الملغاة ، أو البحوث التي أُجريت لمنتجات صُرِفَ النظر عنها).

Acceptance of a high waste ratio (projects canceled or research performed for products that are abandoned.

٥) الإبتكار في تطبيق تقنيات البحوث بطرائق جديدة أو على أسواق جديدة.

Creativity in applying research techniques in new ways or to new markets.

٦) القُدرة على العمل حسب جداول ومواعيد مُستهلكة محمومة وتحت ضغوط كبيرة.

Ability to work on hectic scheduling and under great pressures.

٧) فهم وقبول ما سماه أحد المشاركين في مراجعة البحوث " **طريقة غير منطقية في أساسها** ". (قال عن تطوير المنتج الجديد أنه

شكل فني أساساً ، واقترح أن توضع هذه الفكرة كفرض منفصل على حدة).

Understanding and acceptance of what one of this article's reviewers calls a basically irrational process. (He described new product development as essentially an art form, and proposed that the thought might serve as a separate hypothesis).

أي أن الأشخاص الذين يتجنبون المخاطرة والذين يحبون العمل حسب نظام لا يَحيدون عنه هم في الواقع أشخاص غير مرغوب فيهم فيما يتعلق بتطوير المنتجات الجديدة ، غير أن معظم المهام في إدارة بحوث التسويق تتطلب حذراً ، ونظاماً ، وصبراً ، ومثابرةً ، وعليه نتوقع أن يكون كثيرون من الباحثين المشاركين في أعمال المنتجات الجديدة (أو أغلبيتهم) أشخاصاً غير مستوفين للصفات المطلوبة ، إلاّ إذا كانت الإدارة قد زُوِّدت بباحثين خصيصاً لهذه المهمة.

الفرض الخامس : نظام المشروع في إدارة بحوث التسويق يعمل في إتجاه مضاد لإحتياجات تطوير المنتجات الجديدة :

Hypothesis (5) : The Project System of Marketing Research Department Management Works Contrary to the Needs of New Product Development :

يرى علماء إدارة التسويق أن العهد الذهبي للبحوث التسويقية أسفرعن :

١) **وابل منهمر من الطرائق البحثية الجديدة منها** على سبيل المثال : (البرمجة الخطية Linear programming ، القياس المشترك

Markov بحوث ماركوف الفنيـة ، conjoint measurement Bayesian التحليـل البـايزي ، research techniques multivariate analysis التحليل متعدد الإختلافات ، analysis تحليل factor and opportunity تحاليل العوامل والمجموعات and scores الشبكة network analysis ، وكثير غيرها .(more

٢) **زيادة مُرضية جداً ومليئة بالفرص في موازنات البحوث .**

A pleasing and opportunity-laden growth in research budgets.

وتتشابك هذه القوى لتنتج آثاراً متعددة أحدهـا " **نظـام المشـروع البحثـي research project system** " ، ولعـل المشـروع هـو أنسـب الأجهـزة وأكثرها كفاءة لإدارة العمليات التقنيـة البيروقراطيـة والإشـراف عليهـا ، وإذا كان من الميسور للإدارات البحثية الصغيرة إستخدام نظام المشروع **فإنـه مـن المُحَتّمْ على الإدارات البحثية التسويقية الأكبر حجماً والأكثر حرفية والأعقد فنياً أن تستخدمه.**

لكن هناك ثمناً ، وكانت المؤلفات المُبَكّرة في بحوث التسويق تُحَبّذ نوعـاً من البحث سَمّاه **ليندون براون Lyndon Brown " التحقيق غير الرسـمي informal investigation " ، وغرضه أن يضع الباحث وجهاً لوجه أمام كل أبعاد تفكير وآراء وفروض أولئك المتصلين بالمشكلة.**

Its purpose was to expose the researcher to the full dimensions of thought and hypothesis on the part of people connected with the problem.

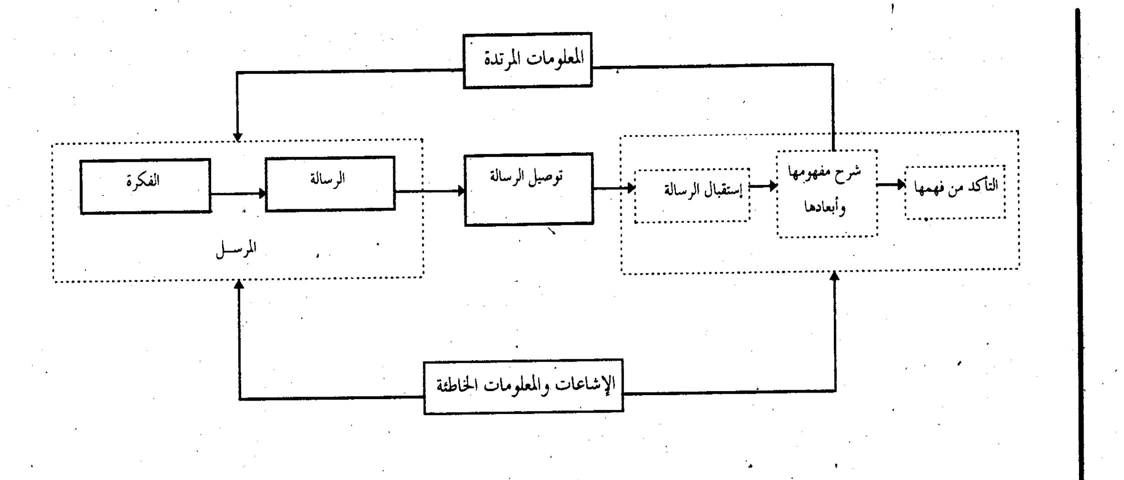
ويأتي تجميع البيانات كما تأتي أنشطة التحليل التي يقوم بها فيما بعد تبعاً للعنصر الضروري في مهمته ألا وهو أن تَنْصَّب **مهمة البحث على مشكلة مازال مطلوباً إستيضاح كل حقائقها.**

ومن المؤسف أن مدير البحوث التسويقية الذي يريد زيادة هذه القيم إلى أقصى حد يخسر كثيراً من المرونة الإدارية ، وعليه أن يُعَيِّنْ باحثاً للمنتج الجديد ويدعه يصاحبه خلال كل سلسلة نشاط مولد الفكرة وتطورها كلها.

He must assign a researcher to a new product and let him stay with it through the full stream of gestational activity.

وهذه المهمة تَمْتَدُ إلى فترات العمل المُكَثَّف وفترات الإسترخاء ، وتُغَطِّي كامل أنواع المشكلات البحثية والمتطلبات والمهارات ، **ويترتب عليها الإستغراق المثالي للباحث المُتَطَوِّرْ هذا بالإضافة إلى إنشاء علاقات مثالية.**

وستكون المسألة أيضاً مرتفعة التكاليف لإن مدير بحوث التسويق قد يخسر كثيراً من مزايا نظام المشروع ، ولذا فهو يقاوم المثالية ، فنجد الباحث " أ " يتولى دراسة موقف مبكر ، والباحث " ب " يُدير إختبار طرح أحد المنتجات في السوق ، والباحث " ج " يعمل مع نظرائه في إختبار إعلاني ،



شكل توضيحي لنموذج لعملية الإتصال A COMMUNICATION PROCESS MODEL

تتأثر الإتصالات لسوء الحظ ، بالإشاعات والمفاهيم والمعلومات الخاطئة والتي يُطلق عليها " ضوضاء Noise " . وقد تكون هذه المعلومات الخاطئة لدى المُرسل ، أو الناقل للرسالة ، أو المُستقبل ، ومثل هذه المعلومات تعوق الرسالة.

Unfortunately, Communication is affected by "Noise" which is anything whether in the sender, the transmission, or the receiver that hinders communication.

وهكذا ... ويضحك الباحثون من قصة تقول أن زميلاً لهم قال : " إني ذاهب لتناول وجبة الغذاء ... فإذا إتصل مدير المنتجات الذي أعمل معه فخذوا إسمه " ، غير أن كثيراً ما يشكو القائمون بالتطوير شكوى مماثلة من الباحثين التسويقيين... أي أن هناك حلقة مفقودة ، حيث توجد " فترة معينة .. أو لحظة معينة يحتاج كُل من مدير المنتجات أو الباحث إلى بعضهما ولكنها قد تضيع، **... إن هناك حاجة إلى التنسيق والثقة والفهم المتبادل في إطار روح التعاون من أجل تحقيق أهداف مشروع مشترك.**

أما ما هو مفقود حقيقة فهو توافر معرفة البحث الوثيقة بالناس، والملابسات ، والخلفيات ، إذ أنَّ البحث " السريع غير النظيف quick and dirty " لم يُعْد مُمْكِناً ، **بل لم يعد من الممكن اللجوء إلى مجرد سؤال باحث تسويقي مُتَمَرِّسْ عما يظن أنه سيكون موقف المستهلك ورد فعله بإزاء إقتراح صغير نسبياً ، وما لم تكن هناك حاجة إلى قيام المشروع وأن هذه الحاجة تُبَرِّر إجراء البحوث ، فلن تجد البحوث من يهتم بها على الإطلاق.**

وقد إتفقت آراء من راجعوا هذا البحث على هذا الفرض ، وأوضح العديد منهم أنهم " **دفعوا الثمن paid the price** " وأنهم الآن يُعَينون باحثين للمنتجات لا للمشروعات ، وقال أحدهم :

تعين الشركة(*) الآن " **متعهد بحث** **research supplier** " للمُنْتَج على أن يقوم بكل أعمال البحث المتعلقة بهذا المنتج إبتداء من إختبار الفكرة حتى البحث المساند للإختبار التسويقي test marketing support research ".

الفرض السادس : مدير بحوث التسويق لا يقوم بمسئولياته بصفته راعياً للوعي البحثي :

Hypothesis (6) : The Typical Director of Marketing Research Has Defaulted on His Responsibilities as Keeper of the Research Conscience :

تتطلب المنتجات الجديدة توافر العديد من الجوانب وذلك بسبب ما يحيط بها من " الظروف غير المؤكدة مثل : **الظروف البيئية المحيطة غير المؤكدة وضغوط الوقت ، الحساسيات السياسية** uncertain environments, time pressures, political sensitivities " وتحتاج المنتجات الجديدة إلى جهود أعلى باحث منزلة في إدارة البحوث وأكثرهم خبرة مهنية بالإضافة إلى ثقل وجوده في مواقف متنوعة داخل الشركة ، **لكن إلى أي مدى يمكن أن ننتظر إستمرار هذا الإستغراق الشخصي بصورة معقولة ؟**

---

* نرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من المنظمات الكبرى في مجتمعنا الدولي المعاصر تُعني بتنظيم إدارة متكاملة لبحوث التسويق ، وتبذل هذه الإدارة جهدها لممارسة نشاطها على سبيل التخصص ، وتكون قاعدة لإنطلاق القرارات التسويقية المبنية على الدراسات العلمية المرتبطة بتنوُّع المهام التي تُكَلَّف بها.

فأولاً قد يُضطَّرْ الباحث الأعلى بسبب تَعَدُّد عدد المشروعات إلى الموافقة على أحدها موافقة تنظيمية من وجهة الموازنة لا موافقة مهنية متخصصة.

وثانياً قد لا يستطيع متابعة تطوير كل منتج جديد متابعة وثيقة تكفي ليعلم متى يُطْلِق صفارته ليبدأ البحث ، أو ليقف أو ليُصِّرَ على إعادة النظر في نتائج البحث ومحاولة تفسيرها وتأويلها مرة أخرى.

ومن ناحية أخرى **فإن الوعي بالإدارة والمسئولية الضميرية عنها ليس مما يَسْهُلْ تفويضه إلى الغير** ، فالخطوات الشجاعة مخاطرة كبرى بالنسبة لأي إنسان بوجه عام ، **وهي أكثر من ذلك بالنسبة لصغار الباحثين الذين يأملون في الترقية يوماً ما إلى مناصب في الإدارات التي قد يتحتم عليهم بموجب الضمير العملي أن يقللوا من شأنها** ، وهنا قد يضيع دور خطير هام.

ونُسَلِّم تماماً بالطبع بأن هذا الفرض يتناقض كل التناقض مع الفرض السابق الذي يقترح المزيد من تفويض السلطة إلى أعضاء فريق الباحثين المُسْنَدُ إليهم شئون المُنتج الجديد مما يوحي بأنه لا سبيل إلى التمسك بالفرضين معاً ، غير أن الصراع الظاهر قد لا يمثل سوى مجرد فرصة إدارية ينبثق عنها في الذهن خياران :

الأول ... ألاَّ تُسند أعمال المنتج الجديد سوى لباحثين على خبرة وثقة ، وبذلك لن تقوم صعوبات أمامهم في الوقوف بحزم حسبما تتطلب الظروف.

First, only seasoned, confident research people would be assigned to new product work, these persons would have little difficulty standing firm as conditions dictated.

والثاني ... أن تتولى إدارة بحوث التسويق تشغيل باحثي تسويق المنتجات الجديدة تحت قيادتها على أن توفر لهم الوقت والإنغماس اللازمين لمهمة الحفاظ على فنيات البحث.

Second , the marketing research department could spin off the new product marketing researchers under their own leadership, possibly giving them the time and involvement essential to the task of research technique guardianship.

ويقول أحد مراجعي البحوث reviewer :

ساءني أن أرى في عدة حالات أن يتسبب الحماس للمنتج في تحويل الأفراد الراشدين إلى ما هو أشبه برجال البيع منهم بالمُحلّلين ، فيصبحون نتيجة لذلك " **غير منتبهين للمعلومات المرتدة السالبة** inattentive to negative feedback وينبذون مسئوليتهم الأساسية ليظلوا موضوعيين.

ولابد من شخص قوى للتَحَكُّم في هذا النوع من الحماس الزائد ، لكن **إلى أي حد يُنتظر من مدير بحوث التسويق أن يذهب في إتجاه سلوك " قف هنا stop here " ؟**

يقول أحد مراجعي البحوث في هذا الصدد :

إذا تحمل مُدير بحوث التسويق المسئولية ٦٠٪ من الوقت .. فلا يوجد أحد عادةً ليتحمل المسئولية خلال الأربعين في المائة الباقية من الوقت ، وينبغي ألا تُتْرك هذه المشكلة لمدير البحوث بل ينبغي حلها تنظيمياً بشكلٍ من الأشكال.

الفرض السابع : المنشأة التي ينخفض فيها معدل فشل المنتجات تمر بمخاطرة مُربحة :

Hypothesis (7) : A Firm with a Low Product Failure Rate Is Passing up Profitable Risk :

يمكن ترتيب المنتجات الجديدة بحسب إمكانيات توزيعها من خلال مصفوفة ثُنائية تبدأ بالمُنْتج المؤكد نجاحه نزولاً إلى المنتج المؤكد فشله ، وهكذا تتألف خلية واحدة من عنصرين ثنائيين إمكانية النجاح وعائد النجاح ، فينشأ عنها المُنْتَج المؤكد النجاح حيث لابد من إتخاذ خطوات العمل بشأنه ، أو الخلية العكسية أي المُنْتَج المحقق الفشل حيث إحتمال الربح ضئيل مما ينبغي تجنبه عادة.

A simple two-by-two matrix of success probability versus success payoff then produces one cell (sure-firebig winners) where action is mandatory. The opposite cell of sure-fire losers with small profit potential will normally be avoided.

لكن ينشأ عن الخليتين الأخريين مواقف تُضيف بالتأكيد إلى المعدل العام للفشل ، **فهناك المنتجات ذات الإمكانية العالية والعائد المنخفض وهذه تُسَوَّقْ**

في فترات الإسترخاء فيما بين طرح مُنْتَجَيْن هامين في السوق ، والمنتجات المنخفضة الإمكانية والعالية العائد وهذه تُسَوَّقْ مادامت الأرباح " المنتظرة expected " كافية ، بل إن المحافظين conservatives قد يراهنون أحياناً على منتج قليل الإمكانيات إن كان العائد مرتفعاً بما فيه الكفاية.

وكُلَّما نمت الأسواق حجماً وزاد العائد صار منطقياً أن ننتظر زيادة فعلية في معدل فشل المنتجات الجديدة **إلاَّ إذا ارتفعت تكاليف التطوير والتكاليف الأولية لطرح المنتجات بسرعة كبيرة تفوق سرعة نمو السوق وزيادة العائد.**

وأشار أحد من راجعوا هذا البحث إلى تلك الظاهرة على أنها نوع من " مبدأ بيتر Peter Principle " **فتستمر الإدارة في تسويق منتجات جديدة لها مخاطرها الكثيرة إلى أن تتوقف** ، ولن تتوقف إلا حين تبدأ " مجموعة package " حالات النجاح والفشل في التدهور.

ولا يوافق كل إنسان على هذا الفرض رغم أنه يبدو غير قابل للإعتراض عليه منطقياً ، **ويرى البعض أن موارد الشركة تُقَيِّد عدد المنتجات التي تطرحها في السوق ، ولا يستطيع جهاز المبيعات أن يتعامل سوى مع عدد محدود من المنتجات كل عام** ، ولا تتوافر سوى مبالغ محدودة من المال تُخَصَّصْ للإستثمار في الإعلان والدعاية التمهيدية ، ويرون أن من المُتَوَقَّعْ في إطار هذه القيود نشوء نظام عمل أمثل(*) من شأنه تقليل حالات الفشل بل

(*) يرى العديد من علماء إدارة التسويق أن التسويق التجريبي للصنف الجديد يُعتبر أعلى مراتب البحوث التي تُجرى في مجال إختبار المنتجات الجديدة إذا ما توافرت كافة المقومات التخطيطية والتنفيذية.

وإلغائها ، غير أن الحد النظري المبني على التحليل المنطقي السابق ذِكْرُه ظَلّ بمنأى عن البحث ولم يقترب منه أحد أبداً.

والخلاف قابل للدراسة لكنه لم يُطْرح للبحث أبداً ، وإلى حين أن يُطرح ينبغي أن نحتفظ بهذا الفرض كتفسير لمعدل فشل المنتجات الجديدة.

Until it is, we must keep the hypothesis as one possible explanation for the new product failure rate.

الفرض الثامن : يتضمن نظام تطوير المنتج الجديد في طبيعته الأساسية ما قد يترتب عليه توليد مُنْتَج آخر مقابل :

Hypothesis (8) : The System of New Product Development Inherently Produces Counterproductive Behavior :

هذا فرض آخر لم يكن في القائمة الأصلية التي أُرسِلت للممارسين كي يُعلّقوا عليها لكن الإجابات حَتّمت إدراجه والشعور به قوي.

وجوهر الفكرة أن طبيعة عملية تطوير المُنْتَج في حد ذاتها مع أهمية المنتجات الجديدة تُثير مواقف تجعل الإنسان يتخذ إجراءات ويقوم بأعمال تهدف إلى مصلحته الشخصية بدلاً من مصلحة الشركة ، وتدخل في هذه المواقف عدة أنواع مختلفة من الضغوط والسلوك.

فهناك الجماعة الأولى : جماعةالإدارة العليا التي تقول : " نريد كذا مليون دولار من المنتجات الجديدة كل سنة " أو " كذا مُنْتَج جديد يُطرح في السوق كل عام " أو " كذا في المائة من مبيعات المنتجات الجديدة في عام كذا " ، فإذا بقي هذا الكلام كأهداف يُستَرشَدُ بها فلا مُشْكلة ، **لكن تبدأ المتاعب بمجرد أن يصبح هذا الكلام أهدافاً تشغيلية** " يُخَطَّطُ لها will be planned for " . فتتزايد الضغوط ، وتبدأ عدة ردود أفعال.

فأولاً تزداد " تكاليف costs " عدم تسويق المنتجات الجديدة بسبب قول الإدارة " يتوقف عملك على تحقيق أهدافنا الجديدة your job depends on your achieving our new goals " ، **فلابد من منتجات جديدة ولو كانت إمكانيات نجاحها منخفضة ، فبموجب هذا النظام يُصبح إخراج المُنْتَج الردئ خير من عدم إخراج أي منتج على الإطلاق والويل لمن لا يفهم ذلك ولا يراه.**

وثانياً نجد جماعتان من مديري الإدارة الوسطى تبديان ردود أفعال خاصة إزاء الضغوط المتزايدة ، " فيعتبر أولئك الذين يُطلق عليهم محققو المخاطرات العالية The so-called high-risk achievers ". أن الضغوط من مبررات الثقة فيهم وهذه هي الجماعة الأولى ، ولذا لا يتورعون عن الإعلان بصراحة أنهم يريدون أن تكون نتائج البحوث " مرضية favorable " ، ولا يخفون نواياهم هذه أبداً ، وكم من باحث خبير واجه هذه المحنة.

ويقول أحد مراجعي هذا البحث في ذلك :

ما من مدير يحترم نفسه إلاّ وعنده في هذه الأيام أحد الأدراج المليئة بالتقارير المؤيدة لقراراته ، لكن هذا لا يعني أن القرار بُنِيَ على نتائج الأبحاث أو جاء نتيجة بحث لكن المسألة بصفة عامة هي **مُجَرَّد إستيفاء لشكليات الإدارة أكثر من كونها حقيقة مادية.**

Conforming to a style of management, rather than substance, is all too common.

أما الجماعة الثانية فجماعة تجنُّب المخاطر the risk avoiders ، وهى جماعة ربما تتسبب في مشكلة أكبر أو هي المشكلة الكبرى ، وقال مالا يقل عن ثلاثة ممن راجعوا هذا البحث أن كل خطوة من خطوات تطوير المنتج الجديد تضع صانع القرار أمام خيارين :

الأول موقف يرى أنه قد يكسب أو يخسر (لنستمر في المشروع).

والثاني موقف ليس فيه خسارة لكن ليس فيه مكسب أيضاً (ويدعو لالغاء المشروع).

ويتوقف ما يختاره صانع القرار على قدرته على مواجهة المخاطر من جهة ، لكنه يتوقف أيضاً على إدراكه لكيفية حساب الإدارة للمواقف.

Which he chooses depends partly on his own risk posture but also partly on his perception of how management keeps the score.

ويعوق فشل المنتجات الإدارة في سعيها لإدراك الأهداف المحددة للمنتجات الجديدة ، ولا يكسب أحداً مكافآت من أجل الفشل في تحقيق هذه

الأهداف ، **لكن الذين يتجنبون المخاطر يهتمون ببناء الدفاعات أكثر من إهتمامهم ببسطها** ، وهذا بدوره يقلل من فُرصة ظهور المنتجات الناجحة ، ويوجه أموال البحوث إلى المشروعات التي تهدف إلى " قتل الأفكار kill ideas " بدلاً من تحسينها ، ويُعَرقِل القُدرة على إنتاج منتجات جديدة جيدة.

ويقرر هذا **الفرض أن الإدارة حين تشتط في إستعجال المنتجات الجديدة فكأنها – وهنا وجه المفارقة – تُلّحْ في تحقيق الفشل أو تتسبب في إلغاء المنتجات الحدية ، وسواء حدث هذا أم ذاك فالمنشأة هي الخاسرة** Either way, the firm loses.

أما الإنحرافات الأخرى في العملية فأقل خفاءً ، فبعض الإدارات تتصف " بالسذاجة naive " وتُبالغ في إعتقادها بقدرة بحوث التسويق على التنبؤ بإتجاه الطلب ، وبعضها تحدد هدفاً قصير الأمد short term ، وتحول الأموال من تطوير المنتجات ذات العائد العالي والتي تتطلب وقتاً طويلاً لتطويرها إلى المنتجات غير الجيدة ومضمونة النجاح ، وبعضها جامد ومتحفظ أو مقيد النظر لا يُصَدّق بعض نتائج البحوث مهما كانت تلك البحوث جيدة التنظيم ، ويجرف الحماس بعض الإدارات حتى أنها لا ترى ولا تسمع الإشارات التحذيرية.

وتنتشر هذه السلوكيات بوجه عام ، وتمثل الإدارات التي أفلحت في إقامة نظم تطوير ومازالت باقية إستثناءً من القاعدة العامة ، وعلى أفراد بحوث التسويق في كل الشركات الأخرى أن يحذروا من أن تُبْذل جهود لتشويه قدراتهم التكنولوجية العالية لتلائم دوافع غير جديرة بها.

الفرض التاسع : التنبؤ بمبيعات المنتجات الجديدة وأرباحها مهمة مستحيلة :

Hypothesis (9): Prdicting New Product Sales and Profits Is an Inherently Impossible Task :

إنَّ لُبّ essence هذا **الفرض** أنه رغم إستخدام أفضل بحوث التسويق التي تستطيع إدراكها وتنفيذها فسوف تستمر حالات فشل المنتجات الجديدة ، سواء منها حالات الفشل الذريع أو الفشل غير المحسوس ، والفشل المثير للدهشة والفشل الذي لا يثير الدهشة.

This hypothesis says, in essence, given the best marketing research we can conceive and execute there will continue to be product failures - colossal failures and unnoticed failures, surprising failures and not-so-surprising failures.

والسبب في ذلك **أن المُنتج الجديد لا ينجح إلا بمقدار ما يستطيع الأشخاص أو المنشآت تغيير سلوكهم** ، ويقول هذا الفرض **أننا لن نستطيع أبداً التنبؤ بالوسط الذي يعمل فيه هذا السلوك بدرجة تسمح بأكثر من قدرٍ مُنْخفض جداً من الدقة في صنع القرار** ، أي أن العاملين في تطوير المنتجات سوف يواصلون إرتكاب الأخطاء وسوف يستمر تيار الفشل الذي شاهدناه طوال فترات التاريخ ، وقد تأتي أحياناً مناسبات تسمح بالتنبؤ السهل لكنها حالات إستثنائية نادرة.

وقد يرى البعض أن هذا الفرض يُناقِضْ إحدى المقدمات التي بُنِيَ عليها البحث ، وهي المقدمة الخاصة بالتقدم في فنيات بحوث السوق ، لكن لا تناقُضَ بينها في الواقع ، **فقد حدث بالفعل تقدم في بحوث التسويق** ، غير أن

هذا التقدم ربما لم يُضِفْ كثيراً إلى مهاراتنا في ميدان تطوير المنتجات الجديدة بوجه خاص ، ولن يضيف شيئاً مادامت التغيرات الكبرى في السلوك والمواقف أموراً لا يمكن التنبؤ بها مقدماً ، **ومن المحتمل أن تكون أوجه التقدم التي تحققت في البحوث كانت هامشية** ، إلاّ أنه من شأنها أن تساعدنا في إصدار قرارات المنتجات الجديدة دون القرارات الهامة الفاصلة المتعلقة بالنجاح في الأسواق.

ربما أصبحنا الآن أكثر قُدرة على قياس ومعرفة رأي المستهلكين في منتجاتنا المُسَوَّقَةْ أو رأيهم في حملة إعلانية جديدة ، أو معرفة أين تمت مبيعاتنا ، وكل ذلك نواحي تقدم ، **لكنها ربما ليست لها قيمة خاصة فيما يتعلق بتطوير المنتجات الجديدة** ، وبالمثل قد تقودنا أبحاثنا إلى مزيد من المهارات البحثية وإلى إخراج أحجام وألوان وأشكال أفضل لطرحها في السوق.

وتختلف مجموعة الممارسين الذين تولوا مراجعة هذا البحث حول الفرض الحالي كإختلافهم حول غيره من الفروض ، وقال أحدهم : " لا أوافق أبداً على هذا الفرض " ويعتقد أن الطرائق الفنية المتبعة في البحوث تتضمن القُدرات اللازمة ، لكن صناع القرار يسيئون إستخدامها وهذا الإعتقاد يؤيد إدراج هذا الفرض من ناحية ما.

As with all of the hypotheses, there is strong disagreement among the practitioner panel reviewing this manuscript. One simply said, "I totally disagree with this hypothesis !" . He feels our research technology has the

inherent capability but that decision makers abuse it. In a way, of course, this permits the point to stand.

وفي إيجاز :

كل واحد من الفروض التسعة المتقدم ذكرها أو أي مجموعة منها يجوز أن تسبب فشل البحوث التسويقية في إستقصاء أو وقف مسيرة حالات فشل المنتجات الجديدة وتلوم هذه الفروض على الترتيب :

١) الذين يرسمون عملية صنع القرار.

Those who develop the decision-making process.

٢) الذين يستخدمون خدمات البحوث.

Those who utilize research services.

٣) الباحثون التسويقيون أنفسهم.

The marketing researchers themselves.

٤) الذين يُصدرون القرارات التنظيمية.

Those who make organizational decisions.

٥) طبيعة النظام التكنوبيروقراطي.

The nature of a techno-bureaucratic system.

٦) مدير بحوث التسويق.

The director of marketing research.

٧) إقتصاديات النظام.

The economics of the system.

٨) من يسيئون استخدام الطريقة.

Abusers of the system.

٩) لا لوم على أحد بل الظروف ذاتها هي التي تسبب المشكلة.

No one : the situation itself is inherently self-defeating.

قد توجد تفسيرات أخرى لكن هذه التسعة فروض تمثل عناصر ذات أولوية منطقية وأدلة معيارية من الحياة اليومية في دنيا تطوير المنتجات ، وأرى أنها أكثر من فروض لكنني أُفضّل تسميتها بهذا الإسم إذ أعتقد أنها تستحق المزيد من الدراسة ، أما عن كونها ذات قابلية لأن تُطرح للبحث فأمر مفتوح للمناقشة فيه ، لكن ينبغي بذل محاولةٍ ما لإثبات أو نفي كل من هذه الفروض التسعة.

There may be other plausible explanations, but these nine offer both a priori logic and some empirical evidence from the everyday realm of new product development. In my judgment, they are really more than hypotheses, but I prefer to call them that because I feel they deserve further study. Whether they are totally researchable is open to question, but some attempt should be made to verify or deny each of the nine.

الخلاصــــــة

يرى علماء إدارة التسويق أن المُعَدَّل الكلي لفشل المنتجات الجديدة مازال مرتفعاً ، وأن معظم أسباب الفشل إنما ترجع إلى بحوث التسويق ، وقد أجرى علماء التسويق العديد من البحوث والدراسات التي أثبتت تزايد معدلات الفشل في العديد من القطاعات كالأصناف الجديدة من الغذاء والدواء ، والسلع الإستهلاكية الجديدة المُعبأة ، والسلع الصناعية الجديدة ، والمنتجات الجديدة .. الخ.. ويرى الباحثون أنه يصعب المقارنة بين هذه الدراسات لأنها تختلف في تعريفها للفشل ، فعلى سبيل المثال فأحد هذه الأبحاث تُعرّف الفشل بالنسبة لأحد المنتجات بأنه " طُرِح في السوق التجريبي لكنه لم يصبح أبداً معروفاً على النطاق القومي" ، وبحث آخر يعرّف الفشل بأنه " الإختفاء من أرفف المتاجر" ، وإدارات التسويق ترى أن الفشل ينطبق على السلع التي يعُد المستهلكون يقبلون عليها أي السلع التي إنتهت دورة حياة إنتاجها ، والسلع المنخفضة الربح التي لا يعود على المنشأة من التداول فيها أية أرباح . كما يرجع بعض علماء إدارة التسويق أسباب الفشل إلى بعض الأخطاء الناجمة عن سوء إستخدام بحوث التسويق أو القصور عن إستخدامها ، وجاء في مقدمة أسباب الفشل أيضاً سوء التخطيط ، وسوء التوقيت ، والإنجراف في الحماس الذي قد يتعذر معه إتخاذ الحذر اللازم. ويرى علماء إدارة التسويق أنه ينبغي على أي منشأة أن تجتهد لتعرف بالتفصيل خطط المنشآت الأخرى المناظرة بشأن منتجاتها الجديدة ، كما أن التنبؤ بالتقلبات الإقتصادية الهامة غالباً ما تعجز عنه الخبرة ويمثل تحدياً يفوق قدرات إدارة البحوث في معظم المنشآت.

ونرجو أن نوجه النظر إلى حقيقة يُرددها علماء الإدارة ، وهي أنه قد تراكمت لدى العلماء حصيلة أكثر من خمسين عاماً من التطورات التكنولوجية ، وقدر متزايد من الفروض السيكولوجية والرياضية ، بالإضافة إلى العديد من الكتابات والسجلات ، وعلى الرغم من كل ذلك فإنهم يتساءلون ... لماذا إذن يرتفع معدل فشل المنتجات الجديدة ؟... هل هي مشكلة بشر وليست مسألة تكنولوجيا كما تشير بعض الدراسات البحثية ؟... أين الخطأ ؟ ... وما هو ؟...

وقد خلص الباحثون إلى تسعة تفسيرات ، فضّل البعض منهم تسميتها فروضاً بالمعنى الشكلي للكلمة ، وهي لا تمس نظرية بعد برغم توافر بعض الأساس التجريبي لكل فرض منها ، آملين أن تكشف التجارب والإختبارات في المستقبل عن أساس لنتائج ثابتة.

قضايا للمناقشة

*) يرى علماء إدارة التسويق أن المعدل الكلي لفشل المنتجات الجديدة مازال مرتفعاً ، وأن معدلات الفشل تتزايد في العديد من القطاعات.

والمطلوب ما يأتي :

أ) توضيح آراء علماء إدارة التسويق عن مفهوم المُعَدَّل الكُلي لفشل المنتجات الجديدة.

ب) لماذا يُرجع بعض علماء إدارة التسويق أسباب الفشل إلى بعض الأخطاء الناجمة عن سوء إستخدام بحوث التسويق ؟

*) تناول بالشرح والتعليق آراء العلماء فيما يتعلق بـ/ لماذا تفشل التكنولوجيا المتقدمة ؟... ولماذا يرتفع معدل فشل المنتجات الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية ؟... أيجوز أن تكون المشكلة مشكلة بشر وليست مسألة تكنولوجيا كما تشير بعض الدراسات البحثية ؟.. فأين الخطأ ؟.. ما هو ؟... أذكر رأيك مؤيداً بالأسانيد العلمية.

*) " من الملاحظات التي يُرددها علماء التسويق قولهم : " ترجع شئون تطوير المنتج الجديد في النهاية إلى من بيدهم التسويق في القمة ، لكن تزداد الآن الأشكال التنظيمية التي تسند سلطة القرار المبدئي والوسيط إلى أناس ذوي خلفية في البحوث الفنية والهندسية والتصنيع والإدارة ، ويندر أن يكون هؤلاء قد حصلوا على تدريب في إستخدام الوظائف المساندة للقرار ".

ناقش العبارة السابقة ، مبدياً رأيك في الأسلوب العلمي لتصحيح مثل هذا الوضع.

*) إشرح مفهوم الجمود التنظيمي والأثر المباشر على عرقلة بحوث التسويق ، وتعويق تمكينه من القيام بدوره الحقيقي السليم فيما يتعلق بتطور المنتج الجديد.

الفصل السادس العاشر

ملاحظات حول مصر

ومصادر البيانات التسويقية الخارجية

Notes on Egypt and Sources of External Marketing Data

مصر وتنمية الصادرات :

لاشك أن مصلحة مصر وتطوير إقتصادها تقتضي الإندماج في الإقتصاد العالمي ، ولكن عليها في هذا الصدد أن تدرس خطواتها بكل الحذر مع العمل الدؤوب لتحقيق أكبر فائدة ، خصوصاً مع كثرة المعروض على الساحة حالياً ، وأقرب المعروضات إلى الذهن الآن : **موضوع التعاون الإقليمي ، وموضوع التعاون مع السوق الأوروبية ، وموضوع إنشاء المناطق الحرة مع بعض دول أوروبا وبعض دول آسيا ، ثم موضوع المشاركة (أو الشراكة) مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها .** وينبغي ألا يغيب الهدف الرئيسي عن أعيننا في معالجتنا لكل هذه الموضوعات وهو : **التنمية الإقتصادية المتواصلة ، وخلق فرص العمالة بشكل مستمر وكاف ، الأمر الذي لا يُمكن تحقيقه إلاّ عن طريق بذل الجهود العلمية نحو تحويل الإقتصاد المصري إلى إقتصاد تصديري** ، وبمعنى أوضح ، ينبغي على المنظمات الصناعية والخدمية المصرية إجراء بحوث التسويق في إطار نظام الجودة الشاملة والمتواصلة ، بهدف التعرُّف على رغبات وأذواق وقدرات وإحتياجات المستهلكين ، سواء في الداخل أو الخارج ، تحقيقاً لرضاء **المُستهلك الذي يُعتبر سيد السوق ، مع الأخذ في الإعتبار القدرة التنافسية في الأسواق العالمية.**

من أجل هذا فإن مصر تسعى جاهدة أن تُحَقِّق **مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني مقاييس الجودة العالمية في إطار إستراتيجيات متكاملة** ، تتوافق معطياتها مع المتطلبات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التي تفرض

نفسها من واقع المناخ الإقتصادي والسياسي المحلي والإقليمي والدولي ، وأن يؤخذ في الإعتبار المرونة اللازمة التي تضع في إعتبارها المتغيرات السريعة والمتلاحقة ، وأثر هذه المتغيرات على الهيكلة الإقتصادية والسياسية.

أي أن التصدير أصبح ضرورة ملحة(*) لعلاج الخلل في الميزان التجاري والتزايد المستمر في الواردات على إختلاف أنواعها ، سواء ما كان منها إستهلاكيا أو رأسمالياً – واللازم لتنفيذ خطط التنمية الإقتصادية – والتي يصعب تخفيضها دون المساس بمستوى النشاط الإقتصادي والإجتماعي ، والإستيراد في حد ذاته لا يمثل عبئاً ، فهو ضروري في ظل عدم قدرة أي دولة – مهما بلغ شأنها – على الإكتفاء الذاتي ، **ولكن العبء يكمن في عدم القدرة على التصدير بمستوى يقارب حد الإستيراد.**

وتكتسب عملية تطوير الإستراتيجية المصرية للتصدير أهميتها الحيوية من ظهور عدد من المتغيرات على الساحة العالمية ، وتفاقم العديد من المشكلات على الساحة المحلية نورد بعضها فيما يلي :

أهم المتغيرات على الساحة العالمية :

***) إتساع درجة التشابك الإقتصادي العالمي ، وتزايد درجة الإعتماد المتبادل بين الدول ، بحيث أصبح من الصعب على أي مجتمع أن يعيش منعزلاً** ، ومن ثم نشأت التكتلات الإقتصادية ، حيث يتم

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة " طبعة عام ١٩٩٧ ، حيث أوضحنا مصلحة مصر ، وضرورة تحويل الإقتصاد المصري إلى إقتصاد تصديري ، وأن تحقق مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني مقاييس الجودة العالمية في إطار إستراتيجيات متكاملة.

تحرير التجارة والمعاملات المختلفة بين الدول الأعضاء ، وتُفرض القيود في مواجهة الدول غير الأعضاء – **مما يُشَكّل صعوبة كبيرة في إختراق أسواق مثل هذه التكتلات.**

*) **التحولات الجذرية في أوربا الشرقية ودول الكومنولث ، والأخذ بآليات السوق بديلاً عن الإقتصاد الموجه** ، وفقدان أسواق – كانت لمدد طويلة – تقليدية بالنسبة للسلع المصرية.

*) **تزايد حدة المنافسة بين الدول لكسب مزيد من الأسواق** ، وظهور العديد من الدول الآسيوية المصدرة بخلاف النمور الأربعة ، ومن بينها على سبيل المثال : ماليزيا ، وتايلاند ، وأندونيسيا ، والفليبين.

من أجل هذا فإن مصر تسعى جاهدة أن **تُحَقّقْ مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني مقاييس الجودة العالمية في إطار إستراتيجيات متكاملة** ، تتوافق معطياتها مع المتطلبات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التي تفرض نفسها من واقع المناخ الإقتصادي والسياسي المحلي والإقليمي والدولي ، وأن يؤخذ في الإعتبار المرونة اللازمة التي تضع في إعتبارها المتغيرات السريعة والمتلاحقة ، وأثر هذه المتغيرات على الهيكلة الإقتصادية والسياسية ، في إطار مناخ دولي يَسُودُ فيه إعتقاد بعض المحللين السياسيين أن العالم يتجه نحو **نظام القطب الواحد** في السياسة الدولية.

ولاشك أن مصلحة مصر وتطوير إقتصادها تتطلبان الإندماج في الإقتصاد العالمي ، ولكن عليها في هذا الصدد أن تدرس خطواتها بكل الحذر مع العمل الدؤوب لتحقيق أكبر فائدة ، خصوصاً مع كثرة المعروض على

الساحة حالياً ، وأقرب المعروضات إلى الذهن الآن : موضوع التعاون الإقليمي (قمة عمان الشرق أوسطية) ، وموضوع التعاون مع السوق الأوروبية ، وموضوع إنشاء المناطق الحرة مع بعض دول أوروبا وبعض دول آسيا ، ثم موضوع المشاركة (أو الشراكة) مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها . وينبغي ألا يغيب الهدف الرئيسي عن أعيننا في معالجتنا لكل هذه الموضوعات وهو : التنمية الإقتصادية المتواصلة ، وخلق فرص العمالة بشكل مستمر وكاف ، الأمر الذي لا يُمكن تحقيقه إلاّ عن طريق تحويل الإقتصاد المصري إلى إقتصاد تصديري ، وبمعنى أوضح ، ينبغي على المنظمات الصناعية والخدمية المصرية إجراء بحوث التسويق في إطار نظام الجودة الشاملة والمتواصلة ، بهدف التعرُّف على رغبات وأذواق وقدرات المستهلكين ، سواء في الداخل أو الخارج تحقيقاً لرضاء المُستهلِك الذي يُعتبر سيد السوق ، مع الأخذ في الإعتبار القدرة التنافسية في الأسواق العالمية.

ورغم الغموض الذي يُحيط بالنظام الإقتصادي العالمي الجديد ، فإن هناك سِمَةً واضحة تفرض نفسها وهي **صفة العالمية** (Globalization). وقد ساعد هذا الإتجاه عدة تطورات بالغة الأهمية منها : ثورَة الإتصالات وثورة المعلومات التي أتاحت لأسواق المال وبورصات السلع التعامل الفوري . والتطور الآخر هو تحرير تجارة الخدمات والسلع وخصوصاً بعد دورة أوروجواي ، بالإضافة إلى الإهتمام العالمي من جميع الدول بالإعتبارات البيئية.

ويوضح الجدول(*) التالي حجم الصادرات للعديد من التكتلات الإقتصادية وبعض الدول وذلك لمعرفة موقعنا مقارناً بتلك الدول.

(مليار دولار أمريكي)

الدولة	حجم الصادرات ١٩٩١	النسبة المئوية للصادرات العالمية ٪
الجماعة الأوربية	١٣٩٩	٥ر٤٠
منطقة التجارة الحرة	٥٩٥	٢ر١٧
الولايات المتحدة الأمريكية	٤٢٢	٢ر١٢
ألمانيا	٤٠٣	٧ر١١
اليابان	٣١٥	١ر٩
جماعة الافتا	٥ر٢٣٧	٦ر٩
هونج كونج	٦ر٩٨	٩ر٢
كوريا الجنوبية	٥ر٩٦	٢
سنغافورة	٢ر٥٩	٧ر١
ماليزيا	٤ر٣٤	١
تايلاند	٦ر٢٧	٨ر٠
تركيا	٣ر١٣	٤ر٠
إسرائيل	٦ر١١	٣ر٠
مصر	٨ر٣	١ر٠

* يرجع إلى تقرير تنمية الصادرات وترشيد الواردات الذي ناقشته المجالس القومية المتخصصة في ١٩٩٦/٧/٦.

ويتضح من هذا الجدول **ضآلة حجم الصادرات المصرية إذا ما قورنت بمثيلتها من الدول النامية مثل ماليزيا وتايلاند.**

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن علماء المجالس القومية(*) المتخصصة يقررون أن سياسة التصدير إرتكزت على تصدير فائض الإنتاج الزراعي والصناعي ، **دون دراسة واعية لإحتياجات الأسواق الخارجية وإمكان تصريف منتجاتنا فيها.**

وقد ترتب على إتباع سياسة تصدير فائض الإنتاج تذبذب كميات السلع المصدرة من سنة إلى أخرى ، **مما أدى إلى ضياع الكثير من الأسواق الخارجية.** كما أن الصادرات المصرية كانت توجه أولاً إلى دول الإتفاقيات سداداً للديون وفوائدها ، ثم يُصَدَّرْ ما يتبقى إلى أسواق دول العملات الحرة ، **مما جعل صادراتنا إلى هذه الأسواق بمثابة واردات هامشية ؛ يمكن الإستغناء عنها في أي وقت.**

أهم المتغيرات على المستوى المحلي :

أما فيما يتعلق بأهم المتغيرات على المستوى المحلي الإختلال الهيكلي في ميزان المدفوعات والعجز المزمن في الميزان التجاري ، ويذكر أن

* نرجو أن نوجه النظر إلى أن موضوع الصادرات المصرية إنشغلت به العديد من الهيئات العلمية في مصر وعلى رأسها المجالس القومية المتخصصة ، والباحث عضو بها منذ إنشائها ، وكذلك عقد الباحث ندوة علمية عن الصادرات بصفته مُقرراً للجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة عام ١٩٩٤ وندوة علمية أخرى عن دور الصناعات الصغيرة في محاربة البطالة.

الفائض في ميزان المعاملات التجارية - والذي بلغ نحو ٤ر١ و ٨ر٣ مليار دولار لعامي ٩٠/٩١ و ٩١/١٩٩٢ على الترتيب - **يرجع بصفة أساسية لإسقاط جانب كبير من المديونية الخارجية (٥٠٪) من خلال نادي باريس** ، وذلك بعد توقيع إتفاقية الإصلاح الإقتصادي مع صندوق النقد الدولي في مايو ١٩٩١ - ولبعض المساعدات العربية أثناء أزمة الخليج ، وليس للتحسن في الميزان التجاري.

وقد تركزت الصادرات في عدد محدود من السلع وبخاصة البترول ، مما يُشَكِّل تهديداً لمصادر العملة الأجنبية - خاصة في ظل تدهور أسعار البترول على المستوى العالمي (كما حدث في عام ١٩٨٦) مما أثر سلبياً على معدلات أداء الإقتصاد القومي.

هذا بالإضافة إلى إتجاه فائض الحاصلات الزراعية إلى التناقص المستمر بسبب تزايد أعداد السكان ، فقد تناقصت الكميات المصدرة من معظم حاصلاتنا الزراعية.

كما تَعَرَّضت مصادر النقد الأجنبي الرئيسية (تحويلات العاملين - قناة السويس - السياحة - البترول) للتذبذب بإعتبارها تتأثر بعوامل خارجية وداخلية ، مما يقتضي البحث عن مصادر مستقرة وثابتة للدخل.

المُعقوات الخارجية :

لاشك أن المتغيرات العالمية ، والسعي نحو إيجاد نظام عالمي جديد في إطار آليات السوق والشروط والمواصفات القياسية التي تصدرها المنظمات

الدولية كان وما يزال لها تأثير كبير على المعاملات الدولية وعلى ما تُصْدِرهُ الحكومات من قرارات لصالح دولها ، ومن بين ذلك على سبيل المثال الإجراءات الحمائية من قبل العالم المتقدم ، **وخاصة في ظل ظهور التكتلات الإقتصادية العملاقة ، وتزايد حدة المنافسة العالمية ، ووجود حد أدنى من الشروط الفنية والتكنولوجية والصحية والبيئية لقبول الصادرات** ، وقد ترتب على ذلك بالنسبة لمصر فقدان الأسواق التقليدية في أوروبا الشرقية والإتحاد السوفيتي السابق ، وتراجع إتفاقيات التجارة والدفع ، وعدم التوصل إلى نتائج حاسمة بالنسبة لمستوى الحماية والدعم في جولة أورجواي (إتفاقية الجات) ، ومنها الحرب التجارية التي تدور الآن بين الولايات المتحدة من جهة ، والجماعة الأوروبية – وخاصة فرنسا – من جهة أخرى ، بسبب دعم المنتجات الزراعية ،ورغبة الدول في غزو أسواق الدول الأخرى ، هذا بالإضافة إلى الدعم المستتر الذي تقدمه بعض الدول لمنتجاتها بغرض المحافظة على أسواقها.

المعوقات المحلية :

من الحقائق التي يعرفها الباحثون والدارسون **أن مجتمعنا الدولي المعاصر يعيش عصر الإستراتيجيات التنافسية التي** تبذل فيه الدول أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل للتنسيق بين إدارة العمليات وإستراتيجيات التطوير التكنولوجي ، لتطبيق برامج(*) مبتكرة ، كما هو الحال في اليابان

* لمزيد من التعرُّف على البرامج المبتكرة نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة " ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٧.

وغيرها من البلدان ، **غير أننا نلاحظ هنا في مصر عدم وجود إستراتيجية ثابتة طويلة المدى وواضحة للتصدير متواكبة مع خطط الدولة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية ، وعدم وجود فائض في الإنتاج للتصدير – خاصة في السلع الزراعية** – نتيجة للزيادة المستمرة في الإستهلاك المحلي ، وهو ما يثير المفاضلة بين سياسة " تصدير الفائض " أو " الإنتاج من أجل التصدير " ، **وقد ظهر ذلك في إضعاف مركز مصر التنافسي في صادراتها من القطن طويل التيلة الممتاز ، وأسفر عن فقد العديد من الأسواق الخارجية نتيجة تدهور المحصول من جهة ، وزيادة إستهلاك المغازل المحلية من جهة أخرى ، كذلك يجب تحديد إستراتيجيتنا القادمة من خلال المفاضلة بين " إستراتيجية الإنتاج للتصدير " أو " إستراتيجية الإحلال محل الواردات " ، أو القدرة على التوفيق بين الإستراتيجيتين معاً .**

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه الأنظار إلى ما تكشفه أجهزة الإعلام المصرية وبحوث المجالس القومية المتخصصة من حيث **عدم مطابقة بعض السلع للمواصفات المقبولة عالمياً ، ويرتبط ذلك بوجود مشكلات في الفن الإنتاجي والتكنولوجي المستخدم ، وفي مجال التعبئة والتغليف ، فضلاً عن عدم الإلتزام بالإرتباطات ومواعيد التسليم** – مما يضعفه من المركز التنافسي للسلع المصدرة في الأسواق العالمية ، **هذا بالإضافة إلى إرتفاع تكلفة** الصادرات **وعدم تلاؤمها مع مستوى الجودة المطلوبة** ، وترتبط هذه المشكلة بسياسة تسعير منتجات قطاع الأعمال العام (*) ، وبتكلفة الأجور

* نرجو التكرم بالرجوع إلى تقرير تنمية الصادرات وترشيد الواردات الذي نوقش في المجالس القومية المتخصصة في يوليو ١٩٩٦ ، والباحث عضو في هذه المجالس منذ إنشائها عام ١٩٧٤ .

وعدم تناسبها مع الغنتاجية – مما يؤدي إلى زيادة تكلفة الإنتاج ، ومن ثم عدم القدرة على التصدير بأسعار تنافسية ، وكذلك عدم تطوير السلع المعمرة بالقدر الكافي بما يتلاءم مع الظروف والمستجدات العالمية ، ويأتي ذلك من إعتماد التصدير خلال المرحلة السابقة على اسواق أوربا الشرقية ؛ التي تختلف بطبيعتها عن أسواق دول أوربا الغربية والولايات المتحدة من حيث مستوى الجودة والأذواق والمواصفات المطلوبة للسلع المصدرة ، هذا مع الإشارة إلى ما كانت تتمتع الصناعة المحلية بقدر كبير من الحماية – لفترة طويلة – **مما قد يفقدها إذا لم تُساير متطلبات الجودة الشاملة والمتواصلة القدرة على المنافسة.**

مصر والحد من الواردات :

يمكن القول أن حجم المشروعات الجديدة التي نشأت خلال فترة الإنفتاح الإقتصادي ، جعل الطاقات الإنتاجية الحقيقية تفوق حجم السوق المحلي ، بل بلغت في بعض الصناعات أضعاف حجم هذا السوق ، كذلك فإن هذه الصناعات الجديدة لجأت إلى تكنولوجيا غربية مع عدم الإستفادة من العمالة الرخيصة ، وربما لجأت إلى إستيراد عمالة فنية متخصصة ... وكل هذه الجهود نبعت من إهتمام مصر بإستراتيجية الصادرات ، وإتخاذها خطوات في هذا الشأن لتلافي آثار البيروقراطية في التصدير والمعوقات المختلفة التي يشكو منها المصدرون المصريون ، **إلا أن ما وضعته الدول المجاورة من خطط للتصنيع والإنتاج الزراعي وإستراتيجيات بديلة للواردات** – بعد أن كانت تستورد الكثير من مصر – **أصبح عاملاً يتعين بحثه لمعرفة مدى قدرة**

مصر المستقبلية على التصدير لهذه الدول من جديد ، خاصةً وأن ظواهر الحرب التجارية بين دول العالم للحد من الواردات . بدأت تظهر في عالم اليوم **نتيجةً للإتفاقيات والحروب التجارية التي سادت بين معظم دول العالم** ، وذلك لحماية منتجاتها الوطنية والحفاظ على كيان الدولة سياسياً وإقتصادياً وصناعياً ، بل أصبحت تمثل الركيزة الأساسية لسياسات وإستراتيجيات بدأت تأخذ طريقها إلى حيز التطبيق العملي.

وفيما يلي نورد بعض ظواهر الحرب التجارية بين دول العالم للحد من الواردات :

(١) **الحرب التجارية بين الولايات المتحدة واليابان** ، حيث قامت الولايات المتحدة في آخر سبتمبر ١٩٩٤ **بتوجيه إنذار وتهديد إلى اليابان** ، وتم الوصول إلى إتفاق مؤقت وافقت عليه اليابان في أول أكتوبر ١٩٩٤.

ومن بين مظاهر تلك الحرب التجارية **مقاطعة الشعب الياباني لأي واردات أمريكية** ، بالرغم من إستعداد الحكومة اليابانية لمساعدة كل فرد ياباني يشتري منتجات أمريكية بدفع مائة دولار له ، **إلا أن الشعب الياباني رفض المنتجات الأمريكية وتمسك بمنتجاته الوطنية ، مما أثار حكومة الولايات المتحدة وجعلها تقوم بتوجيه إنذار يعتبر بمثابة حرب تجارية على اليابان.**

وقد ترتب على توجيه هذا الإنذار ردود أفعال منها مثلاً **حرق بعض العمال الأمريكيين للسيارات اليابانية في شوارع وميادين الولايات المتحدة ، مما أثار غضب حكومة اليابان** ، ومما زاد من

غضب حكومة اليابان قيام وسائل الإعلام الأمريكية بإشعال فتيل الحرب التجارية على اليابان بنشرها بعض العناوين التي تصدرت الصحف الأمريكية لإثارة الشعب الأمريكي ضد المنتجات اليابانية ، ومن هذه العناوين :

*) **إن اليابان تغزو الولايات المتحدة ، والشعب الياباني ينتقم إقتصادياً من أمريكا لإرتكابها جريمة إطلاق القنبلة الذرية على مدينتي هيروشيما وناجازاكي.**

*) **المنتجات اليابانية تدخل كل بيت أمريكي وتتسبب في وجود ملايين من العمال العاطلين الأمريكيين.**

(٢) **وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن هناك عامل جديد طرأ على الأسواق العربية وهو موافقة بعض الدول العربية (خاصة دول الخليج العربي) مؤخراً على رفع حظر التعامل مع إسرائيل ، كما تم إجراء مفاوضات بين الأردن وإسرائيل تتعلق بإنشاء منطقة حرة في ميناء إيلات الإسرائيلي ، وشق قناة بين البحر الأحمر والبحر الميت لتسهيل التجارة بين الدولتين ،** الأمر الذي يسكون له آثار إقتصادية على المنطقة.

(٣) **رفع الحظر العالمي عن بعض الدول (دولة جنوب أفريقيا) لأسباب سياسية وإجتماعية** " التفرقة العنصرية " تلاشت في ظل الأوضاع السياسية الجديدة ، **وتوقيع عقوبات إقتصادية وحصار إقتصادي على دول أخرى لأسباب سياسية منها العراق بسبب غزو الكويت ،**

والجماهيرية الليبية بسبب قضية لوكيربي ، مما سيكون لـه آثـار إقتصادية على الدول المحيطة.

(٤) **ظهور ملامح جديدة لجهود دولية تُبذل من أجل عقد إتفاقيات مازالت تحت البحث والدراسة والتفكير المستقبلي مثل : إتفاقية السوق الشرق أوسطية** ، والتي ستعد – عند تنفيذها – من ضمن التكتلات الإقتصادية العالمية التي لها آثارها على الدول المشتركة والمحيطة بها.

الدول النامية كأسواق مستهدفة للتصدير إليها :

تعتبر الدول النامية أسواق مستهدفة للتصدير إليها ، ويرى علماء الإقتصاد أن إرتفاع قيمة واردات الدول النامية إنما يرجع من ناحية إلى إتصاف حجمها بالكبر ومن ناحية أخرى إلى إرتفاع مستوى أسعارها ، أما عن إرتفاع حجم واردات هذه الدول فسببه **إنخفاض معدلات نمو الإنتاج السلعي في هذه الدول ، وذلك نتيجة إتباعها سياسات تنمية غير ملائمة لظروفها السياسية والإقتصادية والإجتماعية ، وإرتفاع معدلات نمو إستهلاكها القومي ، وذلك نظراً لإرتفاع معدلات نموها السكاني من ناحية ومحاكاة أنماط معيشة شعوب دول العالم المتقدم من ناحية أخرى.**

العوامل الرئيسية لزيادة الواردات إلى مصر :

إن مصر سوق تجاري هام بالنسبة للدول المصدرة وذلك لزيادة عدد سكانها ، حيث بلغ حوالي ٥٧ مليون نسمة عام ١٩٩٣ ، وقد يصل إلى ٧٠ مليون نسمة عام ٢٠٠٠ وسيظل في إزدياد مستمر.

وعلى الرغم من تقدم الإنتاج المصري الصناعي والزراعيكماً وكيفاً ، إلا أن هذا الإنتاج لا يكفي لسد إحتياجات السكان المتزايدة بالنسبة لكثيرمن المنتجات المطلوبة ، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع إستراتيجية خاصة بالواردات لمصر.

وإذا كانت مؤشرات الميزان التجاري تؤكد على ضرورة الأهتمام بزيادة الصادرات في ظل الظواهر والمنافسة الإقتصادية الدولية الحادة ، فينبغي أن نعمل أيضاً على وضع إستراتيجية للجناح الثاني للميزان التجاري وهو الواردات ، وخاصة من ناحية زيادة الإنتاج المحلي وتشجيعه كما وكيفاً ، لمقابلة هذا السيل المتدفق للواردات من السلع المختلفة ، في السنوات القادمة.

أما العنصر الأخير في إستراتيجية الواردات فهو : **الإستهلاك المصري المتزايد** ، ويلزم وضع إستراتيجية خاصة به تشمل : الإستثمار ، والإنتاج بأنواعه ، والإستهلاك بأنواعه.

إتفاقية الجات :

إن إتفاقية الجات (وهي الإتفاقية العامة للتعريفات والتجارة) الموقعة في عام ١٩٤٧ ، والتي بدأ سريانها عام ١٩٤٨ ، ضمت عند تأسيسها ٢٣ دولة ، من بينها مصر وسوريا ، ثم تتابع إنضمام الدول إليها حتى بلغ عددها في نهاية ١٩٩٣ نحو ١١٧ دولة.

من ناحية أخرى فإن الإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة التي نشأت في يناير ١٩٩٥ ليس إجبارياً(*) ، بيد أننا لا نملك أن ننعزل عن ٩٥٪ من التجارة العالمية ونُغلق حدودنا في مرحلة يتجه فيها إقتصادنا إلى السوق ويسعى جاهداً ليكون جزءاً من السوق العالمي.

وإذا كانت هناك آثار إيجابية وأخرى سلبية للإنضمام إلى مثل تلك المنظمات ، **فينبغي أن نعمل على إيجاد الأساليب والوسائل والصياغات التي يمكن من خلالها تعظيم الإيجابيات** ، والتعامل مع السلبيات بما يخفف من وطأتها.

والواقع أن تقييم إيجابيات وسلبيات الآثار المترتبة على الإتفاقية يرتبط – إلى حد بعيد – بهيكل الإقتصاد القومي ، **فإذا كان إقتصاداً تصديرياً أو يتجه نحو السوق العالمي كانت فائدته أكبر من إقتصاد يعتمد على الإستيراد** ، وفي تلك الحالة الأخيرة فإن الإقتصاد المستورد لسلع محددة أو مجموعات منها بشكل مستمر سيستفيد أيضاً من المنافسة الدولية وإزالة الحواجز.

إتفاقية الجات والدور المصري المطلوب :

بالتطبيق على مصر وفي ظل سياسة التحرر التي بدأت بتحرير أسعار الصرف ، ثم العائد بإتفاق مسبق مع صندوق النقد الدولي كان من نتيجته إعفاء مصر بنسبة ٥٠٪ من ديونها الخارجية ، وإستمراراً لسياسة الإصلاح

* نرجو أن نوجه النظر إلى أن مصر شاركت في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية " قمة الأرض " الذي عُقِد في ريودي جانيرو بالبرازيل – يونيو ١٩٩٢ ، وأقرت ما خلص إليه المؤتمر من وثائق وصكوك والتي من بينها إعلان عام بالمبادئ التي يُراعى لتحقيق التنمية المتواصلة في العالم ، وإتفاقية التنوُّع البيولوجي ، والإتفاقية الإطارية لتغيُّره المناخ ، واستكملت مصر إجراءات التصديق على الإتفاقيات الأخيرة في عام ١٩٩٦.

الإقتصادي - فإن هناك المزيد من الإجراءات التي تستهدف تعديل التشريعات في مجالات الضرائب (الضريبة الموحدة - الضريبة الجمركية - الضريبة على المبيعات) والإسكان والنقد ... **وكلها إجراءات مكملة لقضية كبرى هي قضية الإنتاج ، فمن المعروف أننا نستورد ما تزيد قيمته على ١١ مليار دولار سنوياً ، في حين نصدر بما يقرب من ٤ مليارات فقط** ، ويمثل الفارق ومقداره ٧ مليارات دولار نزيفاً غير قابل للإسترداد ، **خاصة مع تدني عائدات السياحة التي كان متوقعاً لها أن تبلغ أربعة مليارات دولار في المتوسط خلال السنوات القادمة** ، ومع تنفيذ برنامج طموح لإنشاء القرى السياحية سنويا ، **فإن قضية التصدير لابد أن تتصدر قائمة الأولويات لتحقيق النتائج التالية :**

*) **وضع مصر على خريطة التجارة الدولية ، بتحقيق التفوق الكمي والنوعي في الإنتاج والتخطيط والتسويق.**

*) **العمل على تضييق الفجوة بين الواردات والصادرات لصالح ميزان المدفوعات ؛ وفقاً لخطة إنتاجية متطورة.**

*) **تحقيق الإكتفاء الذاتي في الغذاء خلال عشر سنوات قادمة هي فترة الإتفاقية ؛ وفقاً لما تم إقراره في أوربا عام ١٩٩٣.**

وفي هذا الصدد ؛ فإن **مُشكلة زيادة الصادرات المصرية لن تحل إلا على المدى الطويل** ، وبعد إجراء عدد من الإصلاحات .

ولاشك أن نجاح مصر في قطع خطوات جادة حتى الآن في تنفيذ برنامج الإصلاح الإقتصادي ، خاصة الشق النقدي ، والذي أسفر عن تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية ، حيث إتجه عجز الموازنة العامة للأنخفاض

ليقتصر على ٣ر٢٪ من الناتج المحلي ، كما إنخفض معدل التضخم إلى ما بين ١٤٪ وذلك مقابل ٢٠٪ في المتوسط في السنوات السابقة على سياسة الإصلاح ، وتحقيق ميزان العمليات التجارية والتحويلات فائضاً بلغ ٨ر٣ مليار دولار عام ١٩٩٢/٩١ مما ساعد على إستقرار سعر صرف الجنيه المصري.

كل هذا يدفعنا إلى الإسراع ، في ظل سياسة التحرر هذه ، إلى وضع تصور كامل لإستراتيجية تصديرية تقوم على تحقيق الكفاءة الإقتصادية كماً ونوعاً ؛ بإعتبارها شرطاً أساسياً لإقتحام الأسواق الخارجية ، فالتصدير ضرورة لإيجاد فرص عمل لحوالي نصف مليون عامل يدخلون سوق العمل سنوياً ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يساعد على مواجهة مشكلة البطالة المتراكمة من سنة لأخرى.

- وفي ضوء العرض السابق تَمَّ تقديم التوصيات الآتية :

أولاً : بالنسبة لتنمية الصادرات :

*) أن المشكلة الأساسية التي تواجه التصدير هي إفتقاد المصدرين إلى دراسة النظم الحديثة في التسويق بصفة عامة والتسويق الأجنبي بصفة خاصة ، إذ أن متطلبات المستهلك الأجنبي تختلف جوهرياً عن متطلبات المستهلك المحلي . ولكي يحقق التصدير الهدف المقصود فلابد من توافر ما يلي :

- معلومات وافية عن الأسواق الأجنبية.
- إجراء دراسات وبحوث عن الأسواق الأجنبية.
- التنسيق بين القائمين على عمليات التصدير وهيئات التمثيل التجاري وبين الجهات التي توجد بها نظم المعلومات ، وتحقيق

التكامل بين كل هذه الجهات حتى تحقق عمليات التصدير الأهداف الوطنية.

- **المتابعة المستمرة للإحتياجات سريعة التغير كماً وكيفاً وسعراً بالنسبة للدول المستوردة.**

*) **إن المحافظة على أسواق التصدير المصرية** لابد أن تحظى بالإهتمام الكامل ، ذلك لأن أي تقصير يتمثل في إنقاص الكميات المتعاقد عليها أو إلغائها تحت أية ظروف قد يؤدي إلى فقد هذه الأسواق نهائياً. **ولذلك فإن الوفاء بحاجات التصدير ضروري وهام حتى لو أدى الأمر إلى إستيراد صفقات مماثلة للإستهلاك المحلي.**

*) **يتعين إعادة النظر في كل من : الإجراءات التنظيمية ، والإجراءات التشريعية التي تهتم بعملية التصدير** للقضاء على الفجوة الكبيرة بين الصادرات والواردات ، خاصة وأننا نواجه عدداً من التكتلات العالمية ، كما أن مصر تواجه السوق الأوروبية المشتركة وسوق دول أمريكا الشمالية وسوق دول شرق آسيا ، مما يلزم الإهتمام بزيادة الصادرات **والعناية بالمحاصيل الزراعية التي لنا فيها خبرة وتحقق ميزة نسبية.**

*) **ضرورة تقديم الحقائق والمعلومات المتعلقة بالتصدير للمصدر الصغير** حتى يستطيع أن يستفيد منها في إختيار السلعة والوقت المناسب للتصدير ، مع الإستفادة من الإتجاهات العالمية في عمليتي التسويق والتصدير حتى نواكب متغيرات العصر وتطوراته.

*) **تنمية الصادرات في ظل العالم المفتوح لن يتحقق إلا بتنظيم القدرة التنافسية للمنتج المصري** وهذا لا يتأتى إلا بجودة مستقرة للمنتج

وتخفيض تكلفته .فالتصدير أطلق عليه في هذا العقد عبارة " صناعة التصدير " الأمر الذي يتطلب ضرورة إتقان هذه الصناعة حتى يمكن دخول الأسواق العالمية والمنافسة فيها.

*) ضرورة توفير البنية الأساسية للعملية التصديرية ، ومن أهمها :
- وسائل ومستلزمات التعبئة والتغليف.
- تطوير وسائل النقل والتخزين على إختلاف أنواعها لتقليل الفاقد.

*) ضرورة الإنتقاء والتركيز على السلع التي تتمتع فيها مصر بمزايا نسبية أو تنافسية ، والتركيز على الأسواق ذات الأهمية الإستراتيجية والقدرة الإستيعابية كالولايات المتحدة وأوربا الغربية ، حيث يمكن التركيز مثلاً على السلع الإستهلاكية ومنتجات الصناعات الصغيرة ، وإستخدام تكنولوجيا متقدمة في هذا المجال للحصول على أفضل النتائج.

*) ضرورة الإهتمام بالعملية التسويقية والدعائية بصورة منتظمة ومدروسة ، مع إقامة معارض دائمة أو متنقلة للمنتجات المصرية في الأسواق الحيوية ، والإهتمام بوجود علاقة ممتدة فيما بعد العملية التصديرية نظراً لأهمية وجود هذه العلاقة . (قطع الغيار للصادرات الصناعية ، مراكز الخدمة) مما يرسي الثقة في المنتجات المصدرة.

*) أهمية إنشاء وتدعيم مراكز المعلومات المتخصصة في هذا المجال ، وذلك لتعريف المصدر المصري بإحتياجات الأسواق الخارجية من حيث أنواع السلع والكميات اللازمة وغيرها.

*) **دراسة أنظمة الحوافز للمصدرين** ، على أن تكون في شكل إعفاءات للسلع الوسيطة (وأحياناً الإستثمارية في إنتاج سلع تصديرية) - من الرسوم ، أو تيسير إستردادها مرة أخرى في حالة دفعها عند إتمام العملية التصديرية أو في وجود تخفيض ضريبي من نوع ما ، مما ينعكس على تكلفة المنتج المصري وبالتالي على قدرته التنافسية ، وهو ما يعني **تغليب المزايا الممنوحة للقطاعات المرتبطة بالتصدير على حساب القطاعات الأخرى - بحيث يكون التصدير أكثر جاذبية من الإتجاه نحو السوق الداخلي . على ألا يكون الدعم في صورة مباشرة** ، لأن الإتجاه العالمي الآن هو عدم السماح للمنتجات المدعمة بالدخول للأسواق ، أو فرض رسوم جمركية تعادل هذا الدعم - مما يفقده بالتالي ميزته التنافسية.

*) **تنشيط دور مكاتب التمثيل التجاري للقيام بجهد أكبر** - خلال هذه المرحلة - في مجال دراسة إحتياجات الأسواق الخارجية ، وتوفير **بيانات كاملة عن إمكانات التصدير الخارجية أو الترويج للسلع المصرية** ، وكذلك متابعة سياسات الدعم والإغراق التي تقوم بها بعض الدول الأخرى ، على أن يكون هناك تعاون دائم مع التمثيل الدبلوماسي في هذا الصدد.

*) **إعداد خطة للتصدير تضعها الجهات المشرفة على العملية التصديرية (ممثلة في المجلس الأعلى للصادرات أو عن طريق مركز تنمية الصادرات الذي أنشئ بالقرار الجمهوري رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٢)** حيث يتم تخصيص حصة من المنتجات المختلفة

تحدد سلفاً ويتم الإلتزام بها ، كما أن الإدارة عليها أن تلتزم بالعقود التصديرية من ناحية جودة السلعة ومن ناحية التكلفة والأسعار ومن ناحية أوقات التسليم والكميات المتعاقد عليها.

*) توفير المناخ المناسب والمطلوب لتعظيم الصادرات عن طريق ما يأتي :

- سياسات إقتصادية وتحفيزية لنشاط الصناعات التصديرية.
- وجود نظام مبسط الإجراءات لرد الأعباء من رسوم وجمارك على الصادرات .
- توفير وسائل نقل البضائع المناسبة والمنتظمة بأسعار منافسة.
- دعم الأجهزة المعنية لجهود التصدير في الداخل والخارج ؛ بتسهيل إنشاء مكاتب للوكلاء والموزعين ، وتسهيل إنشاء المعارض بالداخل والخارج.
- خفض مصاريف الشحن للصادرات سواء بالموانى البحرية أو المطارات وذلك لمواجهة المنافسة العالمية.
- تنمية الموارد البشرية التي تعمل في مجال الصناعات التصديرية.
- وضع نظام تأمين على حصيلة الصادرات.
- وضع أسس وقواعد التجارة الناجحة في الداخل باعتباره الطريق الأمثل لتحقيق تجارة ناجحة في الخارج ولذلك يجب على شبابنا دراسة فنونها ومتطلباتها ومعوقاتها سواء في الإنتاج أو التسويق وأن الإهتمام يجب أن يوجه إلى

الصناعات الوسيطة حتى يكون لدينا إمكانات غزو الأسواق الخارجية.

*) **التحقق من توافر الشروط القياسية والصحية** في كل من يتصدى للعمل في مجال الإنتاج وحتى نقضي على عبارة (عدم المطابقة للمواصفات) **وأن تتوافر أسس الجودة الشاملة في منتجاتنا لكي نستطيع أن نوفر لها القدرة التنافسية.**

*) سرعة البت في الإقتراح الخاص بإنشاء لجنة مشكلة من الإتحاد العام للغرف التجارية وإتحاد الصناعات بالإشتراك مع هيئة المعارض المصرية ، **وذلك لوضع إستراتيجية واضحة للإستفادة من المعارض الدولية في تنمية الصادرات المصرية.**

*) **التوسع في إنشاء مراكز التدريب المهني لإعداد عمالة فنية ماهرة وفقاً لمتطلبات وحدات الإنتاج المختلفة** ، خاصة التي تركز في عملها على مجال التصدير.

*) **الحد من الإحتكار الحالي لنشاط الخدمات** ، حيث أصبحت هناك مغالاة في تحديد أسعار الخدمات بالمطارات والموانىء مقارنة بما يدفعه المصدرون في البلاد الأخرى ، **ولذلك فإنه لابد من إلغاء الإحتكار في الخدمات الملاحية والتداول** ، وفتح مجالات لشركات قطاع الأعمال العام والخاص للمنافسة.

*) **تحرير جميع أنواع السلع المصرية من أية قيود تتعلق بموافقات مسبقة** من أي جهة كانت – سواء على النوع أو الكمية أو السعر – طالما أن السلعة مسموح بتصديرها.

*) **زيادة الطاقة الإستيعابية لمخازن الصادر بمجمع البضائع بميناء القاهرة الجوي** ؛ من خلال نقل ورش الصيانة ومخازن قطع الغيار ومخازن المعدات والمكاتب الإدارية الموجودة داخل المنطقة المغطاة إلى مكان آخر ، وسوف يؤدي ذلك إلى زيادة الطاقة الإستيعابية بنسبة تزيد على ٣٠٪ من الطاقة الحالية.

*) إعادة تخطيط مجمع البضائع بميناء القاهرة الدولي من الداخل بما يسمح بوجود جميع مكاتب الخدمات خارج الدائرة الجمركية ، ويؤدي إلى تدفق وإنسياب العمل بين وحدات الخدمات وبعضها البعض **كسباً للوقت والجهد**.

*) **يجب أن تنال الصناعات الصغيرة العناية والرعاية المناسبة** ، **فهي** برغم أهميتها القصوى للإقتصاد القومي – من حيث تخفيض حدة البطالة بإيجاد فرص عمل للشباب – **مازالت بدائية إذا ما قورنت بمثيلتها في الخارج** التي تستخدم تقنيات متقدمة ، فلابد من علاج هذا القصور **بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة تتفق ومتطلباتها ومقوماتها مع توافر التأهيل المطلوب للعاملين بها وخاصة في عملية تسويق منتجاتها**.

ولهذا يجب على الصندوق الإجتماعي أن يعظم الدور الذي يقوم به في هذا المجال من خلال لجانه الإقليمية في المحافظات وأن تتضافر جهوده مع الإدارة المحلية وعن طريق الإشتراك مع الهيئات الدولية التي لديها الوسائل التكنولوجية المتقدمة ووضع برامج تنفيذية فعلية لتدريب الشباب على كافة ما يصادفهم من معوقات تحول دون نجاح مشروعات الصناعات الصغيرة.

*) **توجيه إهتمام خاص لكل أنواع الصادرات المعنوية وفي مقدمتها الكتاب وكافة المصنفات الفنية.**

ثانيا : بالنسبة لترشيد الواردات :

*) **السعي لدى الدول التي يتم الإستيراد منها لقبول جزء من ثمن الواردات في صورة صادرات** ، أي يتم إستغلال حجم الواردات الكبير (نحو ١١ مليار دولار) في دفع قيمة الصادرات ، **ويتم ذلك عن طريق تنشيط الصفقات المتكافئة.**

*) **ضرورة الإهتمام بإنتاج مستلزمات الإنتاج المحلية** للتقليل من إستيرادها من الخارج ، مع دراسة إمكان قيام صناعات جديدة لإنتاج المستلزمات نصف المصنعة ، والتي تمثل جزءاً كبيراً من واردات السلع الوسيطة ، وتشجيع الصناعات التي تعتمد على مستلزمات إنتاج محلية.

*) **أهمية إشتراك الغرف التجارية في وضع أو تعديل أي مواصفات قياسية للسلع المستوردة** ، وعدم السماح للسلع المخالفة للمواصفات بالنفاذ داخل السوق المحلي.

*) التعاون مع مصلحة الجمارك والتمثيل التجاري للحصول على الأسعار الحقيقية لكافة السلع المستوردة ، وذلك **لوضع حد لمشكلة تحسين السعر التي يعاني منها بعض المستوردين** ، مع التأكيد على إلتزام الجمارك بإعتماد الأسعار الواردة بالمستندات الموثقة بصفة إجبارية ، **وإستخدام الحاسبات الآلية بالمنافذ الجمركية**

لتخزين هذه القوائم وإتاحتها لجميع المنافذ ، **وتخصيص رقم جمركي لكل مستورد بما يحقق عدم إدخال سلع تامة الصنع على أنها مكونات ومستلزمات إنتاج** ، مع قيام الجمارك بتحديد قيمة إيجابية مخفضة بالنسبة للنهايات الطرفية بالمنافذ الجمركية.

*) **سرعة إصدار قانون مكافحة الإغراق الأجنبي والإحتكار لحماية الصناعة الوطنية** ، والإلتزام بإحكام القوانين القائمة المنظمة للتوكيلات والعلامات التجارية.

*) الأخذ جدياً بالإتفاقيات التي من شأنها تحقيق مصلحة المستهلك المصري والعربي ، والتأكيد على أن آثارها لن تضر الإقتصاد القومي.

والجدير بالذكر في هذا المقام أن نوجه النظر إلى أنه يتوافر الآن فيض مستمر ومتزايد من البيانات عن كل موضوع يخطر على البال ، بل إن هذه المعلومات – في الواقع – كثيرة جداً **بحيث يجد حتى أمناء المكتبات والباحثون المُتَمَرسون صعوبةً كبرى في الإلمام بمواطنها والإشراف عليها من عل.**

غير أن من الضروري للباحثين التسويقيين أن يعرفوا المصادر الرئيسية للبيانات المنشورة إذا أرادوا أداء أعمالهم بما يناسبها من تخصص وإبداع ، وقد أُعِدَ ثَبْتُ المراجع هذا للتعريف ببعض المصادر المنشورة التي قد تكون لها فائدة كبرى في عثور الباحث على المعلومات الإقتصادية والتسويقية.

There is in existence today a continuing and ever increasing flood of information on almost every conceivable subject-so much of it, in fact, that even librarians and seasoned researchers have a difficult time keeping on top of it all. Yet it is important for market researchers to become familiar with the major sources of published information if they hope to do a competent job. This bibliography has been compiled to introduce you to some of the published sources that may be of most use in finding economic and marketing information.

ونُوجّه النظر هنا إلى البيانات الثانوية secondary data وهو مُصْطَلح يُستخدم عادة لِيَدُل على البيانات التي جمعها أو نشرها شخص غير الشخص التي يستخدمها الآن.

ويدل مصطلح البيانات الأولية Primary data من ناحية أخرى على البحث الأصلي الذي يقوم به الشخص من أجل المشروع المُعَيَّن الذي هو بصدده.

ونرجو ملاحظة أن قائمة ثبت المراجع bibliography تتضمن فيما تتضمن وصف البيانات الخارجية external data وهي تتميز عن **البيانات الداخلية internal data** التي هي عبارة عن السجلات الكثيرة المفيدة التي تحتفظ بها الشركة مثل سجلات المبيعات ، وبيانات التكاليف ، وبيانات الجرد.

أما البيانات الخارجية فهي تلك التي جمعتها مصادر خارج المنشأة مثل الوكالات الحكومية والجمعيات وخدمات التسويق(*) التجارية ، والصحف ، أي أن القائمة تصف وتناقش مصادر الإحصائيات الحكومية ، والإحصائيات غير الحكومية ، والإحصائيات الصناعية والإحصائيات الخارجية الأجنبية ، وخدمات السوق وكتب الدليل ، وإحصائيات الإعلان والتنبؤات ، ومصادر المراجع مثل قوائم الكتب ، وكشافات الدوريات ، وبنوك المعلومات ، ومجلات التسويق ، ونشرات إتحادات التسويق.

External data are those which are collected by sources outside the firm such as government agencies, trade associations, commercial marketing services, and journals. Thus, this list will describe and discuss sources for government statistics, nongovernmental statistics, industry statistics, foreign statistics; market guides and services; advertising statistics; forecasting; and reference sources such as bibliographies, indexes to periodicals, data banks, directories, marketing magazines, and marketing associations.

* قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه نظر الباحثين إلى أن علماء إدارة التسويق يقررون أن بحوث التسويق تؤدي دوراً أساسياً في توفير المعلومات للمنظمة وللمجتمع ، حيث أن من مهامها توفير سيل متدفق من المعلومات الضرورية في مراحل ما قبل إنتاج السلعة ، أو تقديم الخدمة ، وفي مراحل إنتاج السلعة أو تقدير الخدمة ، أو مراحل بعد الإنتاج وما يلزمه من الخدمات ، وذلك بهدف رفع كفاءة المهام التسويقية المتعلقة بتطوير المنتج أو الخدمة أو التسعير والترويج والتوزيع .. الخ ... كل ذلك يوضح الأهمية القصوى للبيانات المرتبطة بهذه المواضيع.

إستخدام المكتبات : Use of Libraries

ونعتقد أن مذكرة مختصرة عن إستخدام المكتبات هي نقطة بداية طيبة في هذا الصدد ، خاصة وأننا لاحظنا من تجربتنا العلمية سواء فيما يتعلق بإشرافنا على رسائل الماجستير أو الدكتوراة ، أو الأبحاث التي نكلف بها الدارسين في مختلف المؤسسات العلمية أن المكتبات تبدو وكأنها أماكن عسيرة الفهم وكثيرة التعقيدات لمن لم يَتَمَرَّسْ بها ، لذلك ننصح كل باحث أن لا يَجْعلهُ ذلك يتخلّىعن بذل الجُهد للتعرف على ما في أقرب المكتبات إليه ، وسيدهش لما سيجده ، وسيرى كيف يمكن لأمناء المكتبات أن يَمُدوه بالعون والمساعدة ، ومن هذا المنطق أرجو من كل باحث أن لا يبخل بالوقت الذي يبذله للتجوال بالمكتبة والتَعَرُّف على مجموعات الكتب وكيفية ترتيبها ، والتعرف على مكان الصحف والمراجع والبحث عن دليل للكتب والمكتبة ، وقراءة إجراءات إستعارة الكتب ، ثم يتقدم إلى أمين المكتبة للتعَرُّف منه على مزيد من المراجع وسيجد أن الوقت الذي أنْفَقَهُ في كل ذلك إنما أُنفق في موضعه الصحيح.

كما أرجو أن أوجه نظر كل باحث إلى أنه توجد أنواع شتى من المكتبات ، فإن كُنت تعمل فيّ مدينة تسود فيها الإهتمامات بالصناعة والتجارة ، فأغلب الظن أنك ستجد في المكتبة العامة مجموعة جيدة من كتب الأعمال التجارية والصناعية المتداولة وأدوات مرجعية ، وإن وجدت في مدينتك كُليات للتجارة أو مدرسة تجارية معترف بها فيجدر بك أن تبحث إمكانية الإستفادة من مكتبتها ، **ولا تتقاضي الجامعات في الغالب أي مقابل**

مالي لمثل هذه الخدمة ، لكن قد تفرض بعض المدارس أو المكتبات رسماً سنوياً مقابل إستخدام مكتباتها ، وعلى كل حال فإن الفائدة من الإطلاع تفوق بمراحل مثل هذا الرسم الذي قد يُشكّل جانباً ضئيلاً من أجل توفير حُسن الخدمة للمُطّلعين والباحثين .

وإن كُنْتَ تَعْمل في شركة لها مكتبتها الخاصة وأمين مكتبة مُؤَهّل يعمل طول الوقت ، فقد أسعدك الحظ بأن تجد معظم حاجاتك إلى المعلومات موفورة داخل المنظمة التي أنت فيها ، مما قد يُغنيك عن أن تنشدها في مكتبات أخرى كالتي ذكرناها ، **وأول وأهم أغراض المكتبة الجيدة في أي شركة هو أن تُشبع حاجة موظفيها إلى المعلومات والمعرفة** ، وعندئذ فإن أمين المكتبة يستطيع أن يُقَدّم لك عوناً شخصياً بأن يتولى البحث لك عن الكتب التي تحوي المعلومات المطلوبة وعن مصادر هذه المعلومات حتى ولو كان عليه أن يتصل بالمكتبات الأخرى أو يزورها بنفسه للبحث فيها عن البيانات والمعلومات المطلوبة ، وغالباً ما يعرف أمين المكتبة إهتماماتك فيُرسل لك المجلات التي يهمك الإطلاع عليها ، ويقوم الأمين في العادة بإعداد قوائم عن الكتب الجديدة ، وعندئذ يُلفت إنتباهك إلى ما ورد حديثاً من الكتب التي فيها معلومات مفيدة لك ، وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

وتوجد منظمات ومؤسسات بها مكتبات متخصصة ، وهي غالباً لا تكون مفتوحةً للجمهور ، **لكن المنظمة تسمح بالإطلاع على الكتب التي في مكتبتها إذا طرأت ظروف تُبَرِرْ لطالب الإطلاع ذلك** ، ومن أمثال هذه المكتبات المتخصصة في المؤسسات مكتبات البنوك وشركات التأمين ، وشركات إدارة

الإستثمارات ، والجمعيات التجارية ، وبعض مؤسسات الخدمات مثل مكاتب المحاسبين ، ومؤسسات النشر ، ووكالات الإعلان.

There are other varied organizations with specialized libraries, and although these are not always open to the public, the staff usually makes its facilities available when a legitimate need arises. These include libraries in banks, insurance companies, investment management firms, trade associations, and service firms such as accountants, publishers, and advertising agencies.

بنوك المعلومات : Data Banks

لم يعد يكفي الآن عند البحث عن المعلومات **الوقوف عند حد البيانات المنشورة في الكتب** والكتيبات والنشرات والتقارير والمجلات (وتسمى أحياناً " المصادر المطبوعة print sources ") **بل ينبغي اللجوء أيضاً إلى المصادر غير المطبوعة مثل الميكروفيلم والميكروفيش ، وخدمات المعلومات القائمة على إستخدام الكومبيوتر والتي تتزايد أهميتها حالياً.**

والأولى هي في حقيقتها طرائق جديدة لحفظ وإختزان المواد المطبوعة إمّا على بكرات فيلمية (الميكروفيلم) وإما على بطاقات مقاس ٤ × ٦ بوصة عبارة عن لوحات فيلمية تحتوي على صور مصغرة من صفحات الكتب أو المستندات الأخرى (الميكروفيش).

أما الطريقة الثانية فهي أحدث الطرق للحصول على مجموعة منوعة من المعلومات عن طريق ملفات تُقرأ بالآلات ، وقواعد بيانات ، وأدى التقدم

السريع في فن الكومبيوتر إلى تطوير طرائق أكثر كفاءة وسرعة لإختزان المعلومات وإستعادتها ، وإحداث ثورة حقيقية في ميدان المعلومات كله.

كما ونرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك أيضاً الحالات التي تكون فيها المعلومات مهيئة للمعالجة أيضاً بالكومبيوتر إلى جانب الطرائق المعتادة الأخرى ، ونود أن نُركِّزْ إنتباهك منذ البداية هنا إلى الأهمية المتزايدة لهذه الطريقة من طرائق الحصول على المعلومات ، **وسترى أنك ربَّما سوف تستقي معلوماتك عن طريق الكومبيوتر والملفات التي يقرأها لك أكثر مما تستقيها من كتب الإحصائيات أو المصادر المطبوعة الأخرى** ، ولذا فمن المهم لك أن تعرف أي **المعلومات توجد متوافرة عن طريقها ؟** وأن تتابع المعلومات التي قد تستَجِدْ للإطلاع عليها مستقبلاً.

مراجعة صحة البيانات المنشورة :

Checking the Accuracy of Published Data

عندما تلجأ إلى إستخدام الإحصائيات كبيرة الكمية والمتدفقة بإستمرار **عليك أن تُعني بالتَّثَبُّتْ من صحتها ومن أنها جديرة بالوثوق فيها** ، وعليك ملاحظة تاريخ جمعها ، فالتعداد الذي يُجري مثلاً برغم ما يُقَدِّمْ من بيانات إحصائية عميقة وهامة للمُسَوِّقين ، فإن نتائجه حيث تُنشر تكون قد أصبحت قديمة العهد ، كما أن بعض الإحصائيات تؤخذ كل خمس سنوات أو عشر سنوات ، ومن الضروري أيضاً التأكُّدْ من مصدر الإحصائيات ، وسمعة ناشرها ، وهل يُشتبه في أن يكون له إنحيازات معينة ؟ وما هي الطريقة التي إتبعها في تجميع البيانات ؟

وعليك أن تستخدم المصدر الأصلي كلما أمكن ذلك فهذا أفضل من إستخدام كتاب أو نشرة تَقْتَبِس من المصدر الأصلي أو تعيد طبع معلوماته ، فقد تحدث أخطاء عند إعادة الطبع أو النسخ أو سوء فهم ، ومن ناحية أخرى فإن بيانات المصدر الأصلي أتم وأكمل دائماً ، ولذا نجد مثلاً أن الكثيرين ، برغم إعترافهم بأن **الملخص الإحصائي للولايات المتحدة مثلاً من أحسن الكتب السنوية التي يُمكن اللجوء إليها** ويحتوي على مجموعة كبيرة وواسعة المدي من الإحصائيات التي تصدرها الحكومة الفيدرالية ، **فإنهم يفضلون الرجوع إلى المصدر الأصلي المُبَيَّن تحت كل جدول من الجداول ، متى عرفوا الجهة التي جمعت البيانات الأصلية.**

وعند تقييم كل مصدر لمعرفة قيمته الحقيقية وجودته يجب ألاّ يغيب عنك أيضاً أن المنظمة المسئولة عن البيانات أو الناشر الذي نشرها قد تكون لديهما معلومات عن الموضوع وبيانات أحدث مما نُشِرَ ، ونجد مثلاً أن كثيراً من الناشرين الذين يصدرون إحصائيات (كإدارةُ التعداد such as the census) **لديهم جداول وبيانات أخرى مفيدة بالإضافة إلى ما جاء في كتبهم المنشورة.**

متابعة ما يستجد : Keeping Informed

كيف يستطيع الإنسان أن يعلم عن الكتب ومصادر البيانات الجديدة التي تُنشر تباعاً هذه الأيام ؟ ... **لاشك أن ملاحظة وتسجيل الكتب والمطبوعات بإستمرار والعلم بها شديد الصعوبة إذا لم يكن بالشركة أمين مكتبة**

متخصص لكنه ليس مستحيلاً على كل حال ، فمتى أصبحت لديك عادة التردد بإنتظام على إحدى المكتبات أو بعضها فسوف تألف الإطلاع على المطبوعات التي تحتوي على بيان الكتب الصادرة والمراجع والمجلات والنشرات التي تتضمن أخبار الإصدارات الجديدة في ميادين إهتمامك ، وبعد أن تداوم الإطلاع على كل هذه الكتب والأدلة والمراجع والمجلات والنشرات لمدة ما سوف تصطفي منها ما تراه خليقاً بالمتابعة والقراءة بإنتظام فتشترك فيها شخصياً أو تطلب من الشركة التي تعمل بها أن تشترك فيها ، أو ما عليك إلاّ أن تزور المكتبة لتطلع عليها ، **فمثلاً يُمكِنك أن تقرأ بإستمرار الصفحات المخصصة لعرض الكتب في المجلات المتخصصة في التسويق ، أو الصفحات المخصصة في بعض المجلات التجارية والتسويقية " للكتب التي تستحق أن تطلبها** " ، وترَقَّب القوائم الدورية التي تُعدها المكتبة التي أنت عضو فيها عن الكتب الجديدة ، واقرأ النبذة المختصرة الموجودة فيها عن كل كتاب جديد من كتب التسويق ، أو ما ينشر من ملاحظات متفرقة في كل عدد من أعداد مجلات التسويق التي تصدر باللغة التي تجيدها ، وتصدرها الهيئات أو الجمعيات العلمية المتخصصة ، هذا بالإضافة إلى الصحف التي تكتب عن " **أخبار التسويق marketing news** ". أما إذا أردت أن تعلم بإستمرار عن المقالات التي تنشر في مجلات إدارة الأعمال ، فربما يحسن بك أن تقرأ الإصدارات الأسبوعية أو النصف شهرية أو الشهرية المسماة " محتويات صحف الإدارة management contents " .

وقد يكون من المناسب أن نوجه النظر إلى ما يقوله علماء التسويق الدولي فيما يتعلق بالحاجات المُلحة التي تدفع الشركات إلى مزيد من البحث والدراسة والتعرُّف على البيانات الحقيقية الخاصة بالأسواق الدولية ، قول

هؤلاء العلماء : " إن زيادة إعتماد دول العالم بعضهم على بعض فيما يتعلق بالسلع والخدمات قد رفع من الشعور المتزايد بين الشركات فيما يتعلق بمزيد من الحاجة إلى الأسواق الدولية.

The increasing dependency of nations around the world on each other's goods and services has raised awareness among companies of the need for a more international markets.

تكليف منشأة خارجية بالبحث عن المعلومات :

Hiring an Outside Firm to Conduct an Information Search

قد تحدث مناسبات تجد فيها نفسك أو شركتك أن الإتفاق على جمع المعلومات لغرض معين وتَحَمُّل التكلفة في ذلك له ما يبرره ، فحينئذ تتفق مع منشأة خارجية على تجميع مواد أو إحصائيات والبحث عنها بدلاً من أن تفعل ذلك بنفسها ، وهذا إجراء شائع الآن حتى **ظهرت شركات كل عملها القيام بالبحث عن المعلومات وبيانات البحوث ، وتستخدم هذه الشركات كثيراً بيانات الكومبيوتر** ، ويحتوي الدليل الذي تصدره عن نشاطها وصفاً لعدة منشآت من هذا النوع الذي يبحث عن المعلومات ويقدمها ، **ويمكن اللجوء لشركات بحوث السوق إذا كانت البحوث المطلوبة كثيرة التعقيد.**

الشكل العام لبيان المراجع : Outline of This Bibliography

من المدهش حقاً أن يكتشف المرء ذلك القدر الكبير من المعلومات المتاحة للإستخدام والتي يجدها الإنسان طوع بنانه إذا عرف نقطة كيف يعثر عليها .

ومن أجل توضيح الفائدة التي تعود على مختلف الدارسين والباحثين في الموضوعات المختلفة فيما يتعلق بالإصدارات التي تُصدرها الدول في هذا الشأن .

نورد فيما يلي بيان ما تحتويه إصدارات حكومة الولايات المتحدة على سبيل المثال والذي نقدمه كمحاولة لمساعدتك في الوصول إلى ثروة المعلومات هذه .

وفيما يلي بيان أقسامها الرئيسية :

الأقسام Sections

أولا : إحصائيات حكومة الولايات المتحدة :

United States Government Statistics

أ) بيانات الإحصاء والتعداد. Census Data

ب) تقارير ومنشورات إحصائية حكومية أخرى.
Other Government Reports and Statistical Publications

ثانيا : تقارير إحصائية غير حكومية

Nongovernmental Statistical Reports

أ) قطرية. National

ب) إقليمية. Regional

ثالثا : إحصائيات الصناعة بالولايات المتحدة :

U.S. Industry Statistics

رابعا: بيان مراجع إحصائيات الولايات المتحدة :

Bibliographies of U.S. Statistics

خامسا: الإحصائيات الأجنبية **Foreign Statistics**

أ) عامة General

ب) إحصائيات الصناعة الأجنبية Foreign Industry Statistics

ج) المنشورات الإحصائية لكل قطر على حدة

Statistical Publications for Individual Countries

د) بيان مراجع وفهارس عن الأقطار والصناعات الأجنبية

Bibliographies and Indexes on Foreign Countries and Industries.

سادسا : المصادر التسويقية : **Marketing Sources**

أ) إدلة التسويق Marketing Guides

ب) خدمات التسويق التجاري والمراجعة

Continuous Commercial Marketing and Auditing Services

ج) تحليلات الصحف للسوق المحلية والمستهلك

Local Market and Consumer Analyses of Newspapers

د) الإحصائيات الإعلانية وبيانات وسائل الإعلام

Advertising Statistics and Media Data

هـ) التنبؤات Forecasting

و) بيانات مراجع خدمات وتقارير بحوث السوق

Bibliographies of Market Research Reports and Services

ز) دليل منشآت بحوث السوق وبيوت الإستشارة ووكالات الإعلان.
Directories of Market Research Firms, Consultants, and Advertising Agencies.

ح) الدوريات التسويقية. Marketing Periodicals

ط) إتحادات التسويق. Marketing Associations

سابعا : مصادر المراجع العامة : General Reference Sources

أ) الدوريات والفهارس والمقتبسات.
Periodical Indexes and Abstracts

ب) خدمات المعلومات المنظمة بالكومبيوتر.
Computerized Information Services

ج) المعلومات عن الشركات . Information about Companies

ثامنا : نصوص بحوث التسويق. Marketing Research Texts

وقد يكون من المناسب في هذا المقام ، وقبل أن نختتم هذا البحث أن نقدم رأي أحد علماء إدارة التسويق المعاصرين وهو : دكتور توني بروكتور Tony Proctor ، وهو رئيس قسم إدارة الأعمال(*) بجامعة كييل بالمملكة المتحدة البريطانية :

Head of the Department of Management, Keel University, UK.

(*) Marketing management, International Theory and Practice by Tony Proctor, International Thomas Business Press 1996.

حيث أصـــدر مرجعـاً جديـداً فـي عـام ١٩٩٦ تحـت عنـوان " إدارة التسويق " نشرته مؤسسة International Business Press ، تنـاول فيـه " مشكلات التجارة الدولية " ، ومن بين هذه المشكلات :

*) التجارة الدولية : مشكلاتها ودوافعها.
International Trade : Problems And Motivations

*) الحواجز التي تعوق التجارة الدولية.
Barriers to International Trade

*) العوائق القانونية — Legal Barriers

*) والعوائق الثقافية — Cultural Barriers

*) والعوائق السيكولوجية — Psychological barriers

*) والعوائق الأخرى — Other barriers

وقد تناولنا في مختلف فصول هذا المرجع هذه المشكلات وغيرها.

يقول هذا العالم الكبير " توني بروكتور " :

المنشآت والأسواق الدولية : Firms and International Markets

تجد الشركات نفسها مهتمة ومُنشغلة بالتسويق الدولي لعدة أسباب وهـي النمـو المتواصـل ، ومواجهـة المنافسـة ، وتحقيـق إقتصاديـات التـدرج economics of scale ، والتي تعني أنه كلما زاد الإنتاج إنخفضت تكاليف الوحدة ، وزادت الأرباح ، وهناك أساليب عديدة يمكن مـن خلالهـا للشـركات أن تصبح مرتبطة بنشـاط التسـويق الدولـي ، ولعـل أبسـطها وأسـهلها أن تبـدأ بتلبية إحتياجات المنشآت في السوق الداخلي outlets ، مع الأخذ في الإعتبـار

أنه غالباً ما تقيم الشركات وحدات خدمات التصنيع ومنافذ البيع بالتجزئة في الدول الأجنبية.

وعندما تصبح الشركات منشغلة بالسوق الدولي فإن عليها أن تقيم نشاطها على عديد من الحقائق ، **منها سياسة الحكومة فيما يتعلق بمدى ونوع الواردات التي ستسمح بها ، والقدر من الضرائب الذي ستفرضه على الواردات ، والحصص التي ستسمح بها حفاظاً على الصناعة في بلدها.**

ومن المهم جداً فهم أن التسويق ، والبنيات الأساسية infrastructures الخاصة بالتجارة تختلف إختلافاً بيّناً من دولة إلى أخرى ، وكذلك فإنه ينبغي على المنشآت أن تتفهم سلوك المستهلك ، لأن ما نفترض أنه حقيقة بالنسبة لسلوك المستهلك في السوق الداخلي ، ليس بالضرورة يكون كذلك بالنسبة للأسواق الخارجية.

وكذلك بالنسبة لدورة حياة المُنتَج ، فإن تسويقه يختلف من دولة إلى أخرى ، حيث أن هناك إختلافاً فيما يتعلق بأساسيات الدوافع ، وقيم وثقافة المجتمع ، وفي ضوء هذا فإن **الأمر يحتاج عند التسويق إلى منهج جديد يتناسب مع ظروف هذه البلدان** ، فقنوات الإتصال التسويقية تحتاج إلى جهود لإستكشافها للتعرُّف على فعالية المعلومات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات والتي يمكن من خلالها جذب إنتباه المستهلك ، وأهم من ذلك كله ، **فإن المنشأة تضع في مقدمة إعتباراتها وإهتماماتها قدرة السوق على إستيعاب السلع والخدمات التي تقدمها المنشأة.**

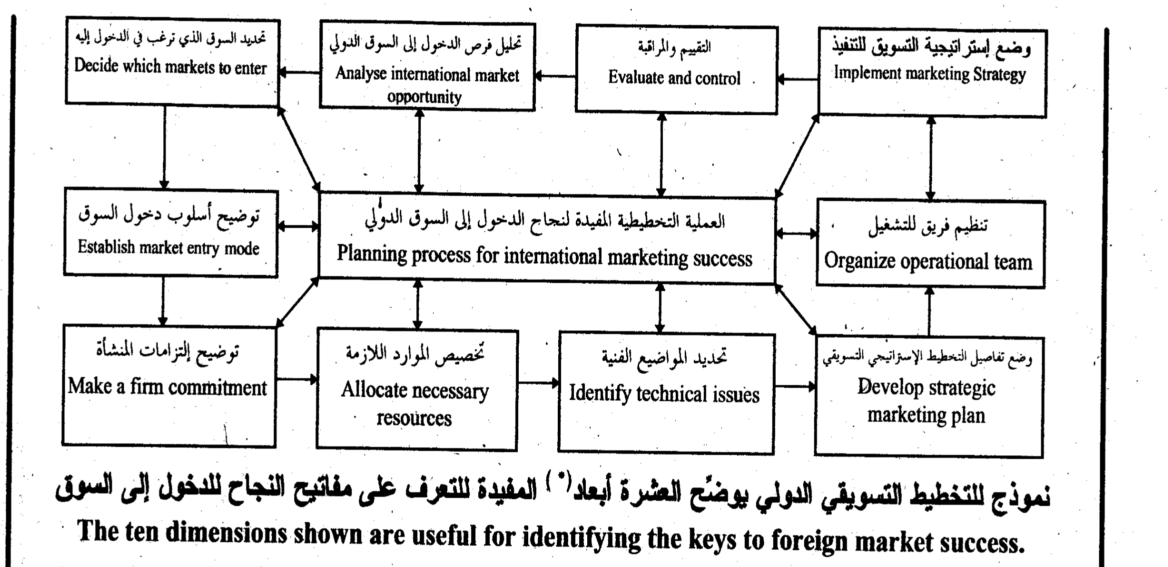
ونرجو النظر إلى الشكل الذي وضعه عالم الإدارة " فيليب كوتلر وزملاؤه" حيث وضعوا نماذجاً للتخطيط التسويقي الدولي يتضمن عشرة أبعاد مفيدة للتعرُّف على مفاتيح النجاح للراغبين في الدخول إلى السوق الدولي.

وينبغي مراعاة الحذر والإهتمام عند تسعير السلع للأسواق الدولية ، فعلى المنشآت أن تدرس مختلف العوامل التي تؤثر على الأسعار.

ونتأكد أن هذه العوامل لن يكون لها أدنى أثر على تخفيض سعر السلع التي تقدمها للسوق. وإذا كان البيع الشخصي ، وترويج المبيعات ونشاط العلاقات العامة من العوامل المساعدة ، إلا أنه بالنسبة لغالبية السلع الإستهلاكية وإقتصاديات السوق فإن أفضل وسيلة هي الإعلان.

وينبغي عند الإعلان إعطاء العناية اللازمة للترجمات وقيم وثقافة المجتمع حيث أنهما متصلان ومرتبطان ببعضهما ، وفي هذا المجال يحسن الإستعانة بوكالات الإعلان المحلية ، أو أحد وكالات الإعلان الدولية وذلك عندما تكون المنشأة لها علامة تجارية مشهورة ومعروفة على الصعيد العالمي.

إن طبيعة قنوات التوزيع وتَعَقُّدها تختلف إختلافاً كبيراً من دولة إلى أخرى ، فمن الممكن أن تكون بسيطة نسبياً أو معقدة ، فالتعقيد يشير إلى التأخير ، وعدم الكفاءة ، ومزيد من التكاليف. ويمكن للمنشآت بالطبع أن



نموذج للتخطيط التسويقي الدولي يوضح العشرة أبعاد(*) المفيدة للتعرف على مفاتيح النجاح للدخول إلى السوق

The ten dimensions shown are useful for identifying the keys to foreign market success.

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى الفصل الخامس بعنوان "The global market place" من مرجع دكتور فيليب كوتلر ، وجيري آرمسترونج ، وجون سوندرز ، وفيرونيكا وونج - الطبعة الأوروبية التي نشرتها مؤسسة Prentice Hall عام ١٩٩٦.

Principles of Marketing : The European Edition by Philip Kotler, Gray Armstrong, John Saunders and Veronica Wong, Prentice Hall Europe 1996

تُنشئ لنفسها نظام للتوزيع خاص بها ، وفي مثل هذه الحالة ينبغي إتخاذ القرارات اللازمة التي تتعلق بها بل يتم إستخدام أفراد أو خبرات محلية.

ويُفرق علماء التسويق بين " عالمية التسويق " ، و" دولية التسويق " **فعالمية التسويق إن هي إلاَّ محاولة لتحقيق " درجة ما من التنميط Some degree of Standardization "** ، بمعنى أن الدول المختلفة التي تُقدم لها هذه السلع والخدمات تكون على دراية بهذه الدرجة من التنميط ، **بينما دولية التسويق على الجانب الآخر تعني إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في مختلف الدول** ، وأن هذه الرغبات والإحتياجات تكون دائماً مختلفة ، وبناءاً على ذلك فإنه من الضروري العمل إشباع إحتياجاتهم الخاصة.

وفيما يلي النص السابق باللغة الإنجليزية كما ورد بهذا المرجع الحديث والخاص بالمنشآت والأسواق الدولية:

Firms get involved in international marketing for a number of reasons. These are to sustain growth, match competition and to achieve economies of scale.

There are many ways in which firms can get involved in international marketing activities. Supplying to confirming houses in the home market is perhaps the easiest way to start, but eventually firms may set up their own manufacturing facilities and retail outlets in foreign countries.

When firms get involved in international marketing they need to establish a variety of facts. These include the stated government policies about the range and type of imports that will be accepted into the country and the extent to which the government imposes tariffs and quotas to protect industry at home.

The marketing and commercial infrastructures of countries differ considerably and it is important to understand this fact. Firms also need to understand consumer

behaviour - what we assume to be true of the home market is not necessarily true of different foreign markets.

Life cycle patterns, bases of motivation, cultural values and lifestyles may differ markedly from country to country, and may require an entirely different marketing approach. Marketing communication channels need to be explored to identify how effectively information regarding products and services can be brought to the attention of the consumer. Most important of all, as far as the firm is concerned, is the capacity of the market to pay for the goods and services supplied.

Pricing goods in international markets has to be handled with care. Firms have to study the various factors that influence prices and ensure that they do not underprice their goods. While personal selling, sales promotion and public relations activities are helpful, for most consumer goods in most market economies the best tool is advertising.

Care has to be taken over translations and cultural values which are communicated. Use should be made of local advertising agencies, or a global agency where the firm has a globally known brand or label.

The nature and complexity of distribution channels varies considerably from country to country. They can be relatively simple or complex; complexity can signal delay, inefficiency and additional cost. Firms can, of course, set up their own distribution systems, in which case key decisions then have to be taken concerning whether to hire local or expatriate personnel.

A distinction is made between global(*) and international marketing Global marketing is an attempt to achieve some degree of standardization in terms of the products and services which are offered in different countries. International marketing, on the other hand, stresses that the needs and wants of consumers in different countries will always be different, and that as a consequence it is necessary to meet their specific requirements.

* يرجاء التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- For a good discussion of the differences between international, multinational, and global marketing, see Warren J. Keegan, Global Marketing Management, 4th edn (Englewood Cliffs, N): Prentice Hall, 1989).
- See Peter Doyle, Veronica Wong and Vivienne Shaw, Marketing Strategies of international competitors in the UK machine tool market', Journal of Global Marketing, 8, 2 (1994).
- F. Reinstine, 'Selling to Japan : we did it their way , Export Today, 3.
- For more insight into the custom clash in Europe, see John Mole, Mind Your Manners : Culture clash in the European single market (London : The Industrial Society Press, 1990).
- '1992 : What are we fighting for ?', Marketing Business.
- W. Taylor, 'The logic of global business', Harvard Business Review (Mar. - Apr. 1991).
- 'The unique Japanese' , Fortune (24 November 1986), 8. For more on nontariff and other barriers, see Rahul Jacob, 'Export barriers the US hates most', Fortune (27 February 1989), Carla Rapoport, 'The big split', Fortune (6 May 1991), and Mark Maremont, 'Protectionism is king of the road', Business Week (13 May 1991).
- For more reading on free-trade zones, see Cyndee Miller, 'Nationalism endangers smooth transition to unified EC market' Marketing News (17 February 1992), Blayne Cutler, 'North American demographics', American Demographics (March 1992), Paul Magnusson, ' "Free trade" They can hardly wait', Business Week (14 September 1992); Andrew Hilton, 'Mythology, markets, and the emerging Europe', Harvard Business Review (Nov. - Dec. 1992), and Larry Armstrong , 'NAFTA isn't out, but it sure is down' , Business Week (22 March 1993),
- See Peter G. P. Walters and Brian Toyne, 'Product modification and standardization in international markets : strategic options and facilitating policies', Columbia Journal of World Business (Winter 1989).

الخلاصــــــة

أصبح التصدير في مصر ضرورة مُلّحة وعاجلة لعلاج الخلل في الميزان التجاري والتزايد المستمر في الواردات على إختلاف أنواعها سواء ما كان منها إستهلاكياً أو رأسمالياً ، وقد تبين من العديد من الدراسات العلمية أن إستراتيجية التصدير إرتكزت على تصدير فائض الإنتاج الزراعي والصناعي دون دراسة واعية لإحتياجات الأسواق الخارجية وإمكان تصريف منتجاتنا فيها ، مما أدى إلى ضياع الكثير من الأسواق الخارجية ، وقد تركزت الصادرات في عدد محدود من السلع وبخاصة البترول ، مما يُشكل تهديداً لمصادر العملة الأجنبية ، هذا بالإضافة إلى أن المتغيرات العالمية ، والسعي نحو إيجاد نظام عالمي جديد في إطار آليات السوق والشروط والمواصفات القياسية التي تُصدرها المنظمات الدولية ، كان وما يزال لها تأثير كبير على المعاملات الدولية ، وعلى ما تُصدره الحكومات من قرارات لصالح دولها ، ومن بين ذلك على سبيل المثال الإجراءات الحمائية من قبل العالم المتقدم ، وخاصةً في ظل ظهور التكتلات الإقتصادية العملاقة ، وتزايد حدة المنافسة العالمية ، ووجود حد أدنى من الشروط الفنية والتكنولوجية والصحية والبيئية لقبول الصادرات ، ويرى علماء إدارة التسويق في مصر عدم وجود إستراتيجية ثابتة طويلة المدى وواضحة للتصدير متواكبة مع خطط الدولة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية ، وقد ظهر ذلك في إضعاف مركز مصر التنافسي في صادراتها من القطن طويل التيلة الممتاز ، وعدم مطابقة بعض السلع للمواصفات المقبولة عالمياً من حيث الفن الإنتاجي والتكنولوجي المستخدم ، وفي مجال التعبئة والتغليف ، وإرتفاع تكلفة الصادرات ، وعدم تلاؤمها مع مستوى الجودة المطلوبة ، وإذا كان الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة التي نشأت في يناير عام ١٩٩٥ ليس إجبارياً ، إلاّ أننا لا نملك أن ننعزل عن ٩٥٪ من التجارة العالمية ، وأن قضية التصدير لابُدّ أن تتصدر قائمة الأولويات في ظل سياسة التحرر الإقتصادي ، مُستندةً إلى الكفاءة الإقتصادية كماً ونوعاً بإعتبارها شرطاً أساسياً لإقتحام الأسواق الخارجية.

ولعل من الأهمية بمكان أن نُشير إلى أهمية أن يعرف الباحثون التسويقيون المصادر الرئيسية للبيانات التي تتعلق بشئون التسويق على الصعيد المحلي والعالمي ، وذلك إذا أرادوا أداء أعمالهم بما يناسبها من تَخَصُص وإبداع ، وأرادوا لشركاتهم ومجتمعاتهم النمو المتواصل ، والقدرة على مواجهة المنافسة ، فإن هذا لن يتحقق إلاّ بمعرفة الحقائق ورسم السياسات التسويقية على هديها ، خاصة وأن البنيات الأساسية التي ترتبط بعالم التجارة تختلف إختلافاً كبيراً بين دولة وأخرى ، ومن هنا فإن الشركات عليها أن تتأكد أن مثل هذه العوامل لن يكون لها أدنى تأثير على تخفيض سعر السلع التي تقدمها هذه الشركات إلى الأسواق التي تُريد إقتحامها.

قضايا للمناقشة

*) " أصبح التصدير في مصر ضـرورة مُلِحـة وعاجلـة لعـلاج الخلـل فـي المـيزان التجاري والمتزايد المستمر في الواردات علـى إختـلاف أنواعهـا ، سـواء مـا كان منها إستهلاكياً أو رأسماليا " .

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً بصفتك دارساً لعلوم إدارة التسـويق .. ما هي الإستراتيجية التي تراها مناسبة لتحقيق إقتصاديات التصدير ؟..

*) " يرى علماء إدارة التسويق أن إتساع درجـة التشـابك الإقتصـادي العـالمي ، ونشأت التكتلات الإقتصادية ، وتحرير التجارة والمعاملات بين الدول أعضـاء هذه التكتلات ، وفرض القيود فـي مواجهـة الـدول غير الأعضـاء ، كـل هـذه العوامل تشكل صعوبة كبيرة في إختراق أسواق مثل هذه التكتلات " .

علّق على العبارة السابقة ، ثم وضّح مفهوم سياسة إختراق الأسواق من وجهة نظر علماء إدارة التسويق.

*) " تناول بالشرح والتعليق بعض ظواهر الحرب التجاريـة بيـن دول العـالم للحـد من الواردات ، ثم وضّح دور الدول النامية كأسواق مستهدفة للتصديـر إليهـا بصفة عامة ، وموقف مصر وإرتباطها بإتفاقية الجات بصفة خاصة ".

أيّد إجابتك ببعض التوصيات التي تراها مناسبة بالنسبة لتنمية الصـادرات والحد من الواردات.

*) " من الحقائق العلمية التي يؤكد علماء إدارة التسويق على ضرورة الأخذ بهـا ... ضـرورة أن يعرف البـاحثون التسـويقيون المصـــادر الرئيسـية للبيانـــات الإقتصادية والتسويقية " .

علّق على العبارة السابقة ، ثم إشرح إرتباط هـذه الحقيقـة العلميـة بـدور المنشآت التي تضع سياسات للأسواق العالمية.

الفهـــرس

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة
الفصل السابع	
دور الموزع الصناعي في إستراتيجية التسويق	٢٤٣

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

فهرس
للأشكال الإيضاحية والجداول


تم بحمد الله تعالى

إيداع رقم ٩٨/٢٦٥١ دولى رقم ٥-٤٩٣-٢٠٤-٩٧٧

دار الجيل للطباعة
١٤قصر اللؤلؤة الفجالة ٥٩٠٤٣٤٣

